



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

**RELACIÓN ENTRE EL AMBIENTE LABORAL Y LA
PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

PRESENTA:

ISRAEL ADAN CORONEL BARRERA

TUTOR:

LIC. RAMOS SALAMANCA FÉLIX

JURADO:

DRA. GARCÍA MÉNDEZ MIRNA

LIC. CONTRERAS RAMIREZ EDUARDO ARTURO

LIC. GARCÍA DELGADO PAULA

MTRA. MERCADO MARÍN SILVIA

México D.F.

27 DE ENERO 2010



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS:

Para la realización de esta Tesis se necesitó de muchos factores, ambientales, de tiempo, laborales, emocionales, intelectuales, etc. No cabe duda, en esta vida las cosas se acomodan de maneras diferentes y la misma vida te presenta oportunidades de nuevos comienzos. Cada uno de los eventos y de las personas que han cruzado por mi vida profesional y que se han integrado a mi vida personal (y viceversa) han significado partes importantes para el logro de esta meta.

Quiero agradecer a mis amigos, son muchos y seguramente no los recordaré a todos para plasmarlos aquí, pero por mencionar a los más destacados: GALILEO CRUZ, CESAR BARCENAS, EVELYN DIAZ, CIRI DIAZ, BEATRIZ BARRERA, MARTHA ALVAREZ, FERNANDO MOTA, CLAUDIA GUZMÁN, MONICA MONARREZ, mis amigos contadores PAULINA, ESTRELLA, BERE, MARCO, LUIS, ADRIAN, mis amigos administradores MAIRA Y DANIEL, sin TODOS ustedes, sin sus enseñanzas, desvaríos, apoyo y sin sus golpes intelectuales (y en algún caso emocionales) no habría concluido con este proyecto que tanto me entusiasmó.

A mis profesores, que siempre tuvieron las estrategias necesarias para hacerme ir en la dirección correcta respetando mi propia perspectiva y que a lo largo del tiempo pude considerarlos además de profesores de calidad... como mis amigos. LIC. FELIX RAMOS, LIC. EDUARDO ARTURO CONTRERAS, MTRA. SILVIA MERCADO, LIC. JAVIER BARRERA, LIC PAULA GARCÍA, LIC. JOSÉ GARCÍA, MTRO. RUBÉN LARA Y A LA DRA. MIRNA GARCÍA, en verdad muchas gracias.

Por último, quiero agradecer especialmente a mi familia por ese apoyo y paciencia en tiempos de incertidumbre y debilidad, por su en tiempos buenos. A mi papá JOSÉ MANUEL CORONEL MACIEL, gracias por nutrirme de filosofía de vida y calidad humana; a mi mamá ALBERTA BARRERA SOTO por tu insistencia y aliento a seguir en el camino; a mi hermano EMANUEL CORONEL BARRERA por tu apoyo y solidez que me brindas; a mi hermana VENUS LUCERO CORONEL BARRERA por ponerme a prueba constantemente; y finalmente a ANGELICA SANCHEZ RUIZ, que sin querer has hecho mucho, eres parte de esto, sigue aquí cerca.

“Por los nuevos comienzos”

A TODOS EN GENERAL MI PROFUNDO AGRADECIMIENTO.

TEMAS	PAGINA
Resumen	1
Introducción	2
Justificación	4
Antecedentes	9
Historia de la psicología organizacional	9
Definiciones	9
Diferencias terminológicas	10
Los principios de Taylor	15
La teoría clásica de Fayol	15
La escuela de las relaciones humanas	17
Teoría de sistemas	17
Teoría de contingencia	18
Primer modelo: Henry Fayol	19
Segundo modelo: Luther Gulick y Lindall Urwick	20
Tercer modelo: Georges Terry y Stephen Franklin	23
Cuarto modelo: Harold Koontz y O' Donell	25
Quinto modelo: Rosabeth Moss Kanter	25
El proceso Organizacional	29
Definición	29
Importancia del proceso organizacional	30
Ventajas del proceso organizacional	31
Desventajas del proceso organizacional	32
Planeación	33
Planeación estratégica	39
Planeación táctica	43
Planeación operativa	44
Organización(coordinación)	49
Características básicas de la organización formal	53
Principios	54
Estructura	55
Técnicas de organización	56
Dirección	57
Principios	58
Funciones	60
Técnicas	61
Liderazgo	63
Características de los líderes	63
Teoría del liderazgo	64
Tipología del liderazgo	68
Motivación	77

Ventajas	78
Desventajas	79
Teorías	79
Toma de decisiones	87
Modelos	89
Técnicas	92
Control	93
Importancia	95
Esquema	100
Tipos de control	101
Principios	102
Leyes relacionadas con el control	104
Organización y Conducta Organizacional	109
Definición	110
Características de la organización	111
Características del comportamiento organizacional	119
Clima (ambiente) laboral	121
Niveles	123
Aspectos que evalúa el ambiente laboral (clima organizacional)	132
Concepto de ambiente laboral	136
Características y funciones del ambiente laboral	141
Tipología del clima laboral	149
Productividad	153
Clima organizacional y productividad	154
Método (Protocolo)	158
Resultados	162
Discusión, conclusiones y propuestas	168
Referencias	164

RESUMEN

Esta Tesis se basa en un eje de investigación documental, los temas centrales son el “ambiente laboral” y la “productividad” de los empleados. Se parte desde una amplia perspectiva histórica de la psicología organizacional con las teorías que considero más relevantes, el proceso administrativo, liderazgo, motivación, etc. hasta llegar a los ejes principales: “ambiente laboral” y “productividad” que son la punta del iceberg. Esta investigación es justificable y viable porque obedece a una necesidad económica por parte de las empresas, pero principalmente a un interés personal en la nueva visión que le dan al aspecto psicológico un lugar preponderante dentro de las empresas. El objetivo principal es determinar si existe o no relación entre el ambiente laboral y la productividad de los empleados, para esto se procedió a elaborar un método (Protocolo), el cual a grandes rasgos contempla la utilización de la técnica del análisis de contenido en la modalidad lógico-semántica (conocida también como lógico-relacional), “Análisis de contenido” se define como “el conjunto de técnicas de análisis de las comunicaciones tendentes a obtener indicadores o características (cuantitativos o no) por procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes; mediante el establecimiento de campos conceptuales, se lleva a cabo un análisis de contenido en reportes de productividad en base a dichos campos y se elaboran frecuencias en el paquete estadístico SPSS; participan 30 empresas y la única característica solicitada es que se encuentren registradas en la Secretaría de Hacienda en la categoría de Persona Moral (“empresa”) obteniendo resultados interesantes que confirman las teorías expuestas, como por ejemplo la relación que se confirma en un 94% entre el ambiente laboral (en su categoría social) con la productividad.

INTRODUCCIÓN

En la presente Tesis se busca comprender los temas de “ambiente laboral” y de “productividad”, principalmente buscando determinar si existe o no una relación entre ambos temas en el ámbito empresarial. Es posible comprenderlos y tener una visión clara partiendo de lo general, para ello, es necesario comenzar a indagar en una perspectiva histórica, la cual nos indica que la Psicología Organizacional poco a poco ha ido cobrando importancia en el terreno empresarial en todo el Mundo, particularmente en el área de recursos humanos. Aunque no existe un acuerdo claro entre los psicólogos sobre cuál es el origen exacto de la Psicología Organizacional, de una manera aventurada (y por supuesto sin malas intenciones para nadie), se considera a la Administración Científica como un buen punto de partida de lo que es hoy la llamada “Psicología Organizacional”, la cual se desarrolló a partir del movimiento de las relaciones humanas en las organizaciones, algunas de las características son por ejemplo, que pone más interés en el empleado, se ocupa de entender el comportamiento y de fortalecer el bienestar de las personas en su lugar de trabajo. Los temas organizacionales incluyen las actitudes de los empleados, el comportamiento, el estrés laboral, las técnicas de supervisión, selección del personal, capacitación, etc. (Quijano, 1993).

A partir del Siglo XIX se tienen varios enfoques para visualizar los sistemas de organización, el enfoque científico, el enfoque comportamental, el enfoque empírico, pero sin duda, los grandes pioneros del pensamiento organizacional moderno son **Frederick Taylor** y **Henry Fayol**, que se preocupan por la organización del trabajo y de los trabajadores.

Posteriormente, inmersos en los sistemas de organización se fueron enumerando, explorando y explicando diversos elementos que se encuentran ligados al trabajo y a los trabajadores, como por ejemplo:

El proceso organizacional, la organización en sí misma, la motivación, el ambiente laboral, necesidades y la productividad entre otros. Se establece un concepto de organización, para poder colocar una de las bases del funcionamiento individual y colectivo; también una parte fundamental del entendimiento de la psicología organizacional es el llamado “proceso organizacional”, constituido principalmente por cuatro puntos: Planeación, organización, dirección y control (Parker, McAdams y Zielinsky 2002).

Así, de este modo y teniendo en cuenta la historia y los elementos que intervienen en la Psicología Organizacional dentro del área de Recursos Humanos se resalta en esta Tesis el tema del ambiente laboral, el cual arroja una hipótesis orientada a su posible vinculación con la productividad de los empleados planteando la siguiente interrogante: ¿Existe relación entre el ambiente laboral y la productividad de los empleados?

Bajo el seguimiento de un método, en busca de aceptar o rechazar la hipótesis planteada, esta Tesis arroja elementos interesantes a título personal y que pueden ser identificados en el apartado de los resultados, en la discusión y conclusiones, pero para poder comprender mejor aun la información obtenida, resulta necesario adentrarse en el texto partiendo de la justificación de esta investigación, e ir ascendiendo paso a paso hasta llegar a la punta del iceberg: el ambiente laboral y la productividad.

JUSTIFICACIÓN

En el inicio de un nuevo milenio, el mundo entero está en plena recomposición y reformulación de esquemas económicos, políticos y sociales. Particularmente en México se vive un momento que se caracteriza por replantear la manera de vivir como país y como individuos. Se recomponen ideologías y sistemas políticos. Va consolidándose poco a poco un mundo globalizado, economía de mercado, convenios multinacionales, tratados comerciales regionales y multirregionales.

El desarrollo científico y tecnológico actual es muy importante y hace que todos los países se pongan al día y no se aparten de la posibilidad del progreso. Se vive un período industrializado, en plena competencia entre todos los países del orbe, cada gobierno busca la mejor manera de hacer frente a los retos del nuevo milenio (Gates, 2000).

Los pilares fundamentales del desarrollo de un país son la educación, la salud y la producción, sin esas prioridades, no se puede pensar en un futuro digno para las nuevas generaciones. En el terreno empresarial, el reto principal de las industrias de los países en desarrollo, y en particular el caso de México, es el de generar empleos, permanecer en el mercado, competir con calidad y lograr un desarrollo sostenido. Para lograrlo, la industria mexicana debe enfocar sus esfuerzos hacia la modificación de sus procesos productivos y organizacionales y poner mayor énfasis en los recursos humanos adoptando sistemas de calidad total que mejoren la calidad del ambiente laboral, lo que significa que se deben realizar algunos cambios (Davis y Newstrom, 1997).

En realidad, emprender un cambio, siempre significará enfrentar retos, riesgos y quizás lo más importante, vencer la resistencia al cambio. Las empresas públicas y

privadas tendrán que replantear sus sistemas productivos y tecnológicos a fin de dar paso a nuevas culturas de calidad y servicio, para estar mejor preparados para la nueva economía mundial.

En México, la psicología como disciplina y como profesión, se enseña de diversas maneras en numerosas universidades y con diferentes planes de estudio, variando considerablemente de institución a institución, inclusive dentro de un mismo centro educativo en diferentes campus, no se enseña de la misma manera. Además, en la mayoría de los centros de enseñanza superior donde se imparte la carrera de psicología, se le otorga un espacio significativo a las áreas “típicas” como clínica, educativa y social, dejando un escaso margen a otros campos como el organizacional, que obliga a los estudiantes interesados en este tipo de área, a buscar diferentes formas de asimilación de conocimientos y adaptar los conceptos que ellos consideren necesarios para obtener una visión básica que les permitan incorporarse dentro del ramo, con una conversión o adaptación improvisada que dificulta aún más, obtener los resultados que se esperan de ellos (Gibson, J. y cols. 1999).

Asimismo, en los últimos años se ha agudizado el fenómeno de desfase entre los conocimientos impartidos de psicología organizacional dentro de las instituciones de enseñanza superior y la realidad dentro de las organizaciones, lo que obliga al psicólogo recién egresado a presentarse ya de entrada con una desventaja, por contar con conocimientos nulos, no actualizados o incluso obsoletos dentro de la realidad empresarial, aún en el caso de las instituciones privadas, donde el perfil del egresado va más bien encaminado a formar cuadros de dirección organizacional carentes de argumentos psicológicos básicos (De Quijano 1987).

Con el surgimiento de la Psicología Organizacional se pretende que la formación del psicólogo que se orienta hacia esta rama sea competitiva, eficaz y completa para que no sea considerado un simple aplicador de pruebas, sino un analista del ambiente organizacional y otros procesos, donde tiene que vincular los sistemas de producción con el factor más importante de la empresa, el factor humano. Las ventajas de estudiar el comportamiento humano dentro de las organizaciones, consiste en tener un mayor conocimiento de los trabajadores, de la administración de los Recursos Humanos y más específicamente del ambiente laboral, que es considerado un eje fundamental en las empresas e instituciones, relacionado directamente con las condiciones de trabajo, la motivación y otros aspectos inherentes al trabajador, pues el contexto nacional e internacional que priva en estos primeros años del siglo XXI, en relación a productividad, así lo demandan.

Entre los psicólogos aun no existe un acuerdo claro sobre cuál es el origen exacto de la Psicología Organizacional, pero de una manera aventurada (y por supuesto sin malas intenciones para nadie), se considera a la Administración Científica como un buen punto de partida de lo que es hoy la llamada “Psicología Organizacional”. Algunos estudios la consideran como sinónimo de psicología industrial, otros como una parte integrante de ella o como una ampliación y una evolución de la misma (Furnham (2005).

La Psicología Organizacional pone más interés en el empleado, se ocupa de entender el comportamiento y de fortalecer el bienestar de las personas en su lugar de trabajo. Los temas organizacionales incluyen las actitudes de los empleados, el comportamiento, el estrés laboral y las técnicas de supervisión, selección del personal, capacitación, el ambiente en el que desarrollan sus actividades, etc.

Sin embargo, los principales temas del área no se pueden categorizar como estrictamente industriales u organizacionales. Por ejemplo, la motivación es un factor importante en el área de la Psicología Industrial para promover mayor eficiencia y el mejor desempeño de los empleados, pero también resulta de gran relevancia en la preocupación de la Psicología Organizacional por el bienestar y eficiencia de los empleados. Si bien las dos áreas no siempre se pueden diferenciar de manera clara unidas ofrecen una visión de la extensa naturaleza de su campo de acción (Guillen y Guil, 1999).

La Psicología Organizacional, lejos de centrarse en los estudios de la organización como tal, se orienta a los individuos como integrantes de la misma. Es a partir de la década de 1980, y gracias al avance de la teoría orientada a la calidad total y a la reingeniería de procesos, que ha quedado claro que es preferible considerar como parte de la empresa o institución no solamente a quienes prestan sus servicios en ella, sino además, a quienes son los beneficiarios de sus productos y servicios (clientes, consumidores, usuarios, población objetivo o beneficiarios) y a quienes actúan como sus proveedores (de recursos materiales, económicos, humanos o intelectuales).

En un sentido diferente esta disciplina ha recibido una valiosa aportación, proveniente de la investigación, acerca del desarrollo de los grupos y el manejo de los sentimientos y de la autoestima. Desde hace más de cuarenta años, W. Schultz (1996) orientó sus trabajos a la identificación de la persona que hace más productivos a los grupos, y llegó a descubrir sus implicaciones en el comportamiento de los individuos de la organización, los sentimientos y el auto concepto de los integrantes.

Sin lugar a dudas, la importancia de la Psicología Organizacional consiste en que ha permitido comprender los fenómenos humanos al interior de la organización y sus

relaciones con el resto del sistema. Por ello, los estudios de esta rama científica se recomienda que se hagan bajo el marco del enfoque de sistemas. Así con el propósito de integrar a la misma Psicología de las organizaciones en una perspectiva sistémica, surge el interés en describir en este caso el ambiente laboral, que es considerado un punto trascendental por los psicólogos organizacionales dentro del sistema empresarial.

El manejo del ambiente laboral se encuentra en el área de recursos humanos, y para comprender mejor ésta área y el tema del ambiente laboral dentro del sistema, resulta importante revisar un poco más a profundidad la historia de la Psicología Organizacional (Robbins 2000).

ANTECEDENTES

HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

La Psicología Organizacional no se formó en un solo día y no fue una sola persona la creadora de todo sus contenidos, fundamentos y observaciones, sino que alberga los aportes de definiciones diversas, tomando como referencia a la llamada “Psicología Industrial” y a las teorías que se desarrollaron y se seguirán desarrollando, ya que aún no se ha llegado a un techo de conocimiento ya que la realidad es siempre cambiante e indeterminable por lo que siempre habrá lugar para otros enfoques y análisis. También, para poder comprender mejor el tema, se deben tener en cuenta las siguientes definiciones y sus respectivas diferencias terminológicas que han acuñado el concepto de “Psicología Organizacional” (Rodriguez 1998).

Definiciones

E.H. Shein (1996) considera a la psicología industrial como la precursora que estudiaba tradicionalmente, en las décadas de 1920, 1930 o 1940, con un enfoque más limitado, los mismo fenómenos que en la actualidad ocupan la atención de la Psicología Organizacional, quien ha podido incorporar una visión sistemática de los mismos.

Asimismo Zepeda (1999) lo define como la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas

Diferencias terminológicas

El estudio del comportamiento organizacional pronto se siente confundido por la enorme cantidad de términos que se intercambian y se han utilizado como sinónimos: *psicología aplicada, industrial, ocupacional, organizacional, vocacional y del trabajo* se utilizan indistintamente. Además, se recurre a expresiones como *comportamiento organizacional, psicología industrial y organizacional, ergonomía*, etc (Peiró y Prieto (vol. I) 1996)

- ❖ *Psicología aplicada*. Contrasta con psicología pura y abarca toda la psicología que pretende la aplicación directa de la teoría o los métodos de la investigación psicológica.
- ❖ *Psicología de los negocios*. Un término ocasionalmente utilizado por consultores y científicos de la Psicología Organizacional para referirse a los problemas de la Psicología Organizacional cotidiana. Cada vez es más aceptado y puede usarse como sinónimo de *Psicología Organizacional*. Es posible que los críticos argumenten que la psicología de los negocios muchas veces asume la perspectiva de la gerencia y no la de los trabajadores.
- ❖ *Psicología ocupacional*. Un término muy británico que se refiere a toda el área de investigación organizacional e industrial. En cierta forma, es confuso y ha dado origen al término más común *Psicología Organizacional*.
- ❖ *Psicología vocacional*. Un término utilizado para referirse a un área muy específica de investigación, principalmente interesada por las alternativas vocacionales, la “adecuación” de las características de los individuos y los requerimientos del puesto, así como las diferencias entre las personas en distintas vocaciones.

- ❖ *Psicología industrial*. Posiblemente el primer término utilizado en esta área; reflejaba los intereses iniciales de los especialistas en psicología aplicada, a muchos de los cuales les interesaba los factores ambientales y físicos en el trabajo (factores humanos), la ergonomía y los grupos humanos. La ergonomía es ahora una disciplina interesante y de mayor amplitud.
- ❖ *Psicología industrial y organizacional*. Un término utilizado casi de manera exclusiva en Estados Unidos de América para incluir los viejos intereses de la psicología industrial y los más recientes de los psicólogos organizacionales. En gran medida sigue siendo sinónimo de *Psicología Organizacional*.
- ❖ *Psicología del trabajo*. Un término relativamente nuevo, utilizado primordialmente por psicólogos europeos para referirse a la psicología en los negocios, industrial, ocupacional, organizacional y vocacional. Su simplicidad resulta sorprendente, pero una vez más es posible que algunos investigadores sin grado de psicólogos se resistan a su uso.
- ❖ *Comportamiento organizacional*. Un término empleado para referirse a un área multidisciplinaria con teorías y metodologías tomadas de la ciencia de la Psicología Organizacional, la psicología y la sociología. En Gran Bretaña y Europa, tal vez los sociólogos sean mayoría en esta área, mientras que en Estados Unidos de América son los psicólogos.
- ❖ *Psicología Organizacional*. Quizá el término más difundido que incluye todo el concepto de la psicología del trabajo y la mayor parte de los aspectos del comportamiento en el trabajo. Probablemente sea el término que resultará victorioso en la batalla etimológica. Sin embargo, quienes no son psicólogos se

oponen al “epíteto de psicología” y, por tanto, prefieren el término *comportamiento* (Guillen y Guil 1999).

Ya de manera general, después de una revisión de diferentes conceptos, para esta investigación se toma el concepto de Psicología Organizacional propuesto por Zepeda (1999) que la define como la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones y que además nos dice de qué manera se llevan a cabo los procesos sociales entre los individuos pertenecientes a la organización y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas.

En Psicología Organizacional, han existido diferentes corrientes o enfoques, es por esto que conocemos varias concepciones acerca de la forma más acertada en que se debe administrar una organización. La historia de estas tendencias organizacionales se remonta al imperio chino 500 años AC. Después de los chinos, vinieron los egipcios con un sistema organizacional dividido en agricultura, pastoreo y comercio, que Max Weber calificó como "burócrata". Más adelante los romanos desarrollan un excelente sistema tanto en la agricultura, la minería y el comercio además de la guerra, lo cual los lleva a la prosperidad durante varios siglos, el espíritu de orden organizacional que tuvo el Imperio Romano hizo que se lograra, a la par de las guerras y conquistas, la organización de las instituciones de manera satisfactoria. Estas primeras experiencias de sistemas organizacionales constituyen lo que podríamos llamar Prehistoria del pensamiento organizacional (Chiavenato 1999).

Posteriormente en la edad media europea se desarrolló un sistema político único: el feudalismo; al cual procede un período de revoluciones entre ellas, la Revolución Industrial. Con esta nacen también formas que bien se podrían llamar “de Psicología

Organizacional” no muy ortodoxas. A partir del Siglo XIX tenemos varios enfoques para visualizar los sistemas de organización, el enfoque científico, el enfoque comportamental, el enfoque empírico, pero sin duda, los grandes pioneros del pensamiento organizacional moderno son Frederick **Taylor** y Henry **Fayol**. El Enfoque científico se preocupa por la dirección del trabajo y de los trabajadores. Puede dividirse en cuatro ideas:

- ❖ Desarrollar un análisis científico para cada elemento del trabajo del hombre, reemplazando las reglas prácticas.
- ❖ Seleccionar científicamente al trabajador para después entrenarlo, enseñarle y hacerlo desarrollar.
- ❖ Cooperar sinceramente con los trabajadores para asegurarse que el trabajo sea hecho de acuerdo con los principios científicamente desarrollados
- ❖ Realizar una división igualitaria del trabajo y responsabilidad entre la Psicología Organizacional y los trabajadores.

Después de **Taylor** y **Fayol**, aparecen **Gantt** y **Gilbren** cuyo mayor aporte lo constituyen los diagramas de flujo que permiten estudiar operaciones completas y no solo una actividad en especial, para la toma de decisiones. Más adelante es **Max Weber** quien promulga la burocracia como el método más efectivo para administrar las organizaciones. La burocracia es un “tipo ideal” de organización delimitada por una estructura de dominación legal que se ejerce por medio de un cuadro organizacional aplicable a grandes organizaciones tanto del estado como del sector privado. Luego aparece **Elton Mayo**, quien hace parte de la escuela del comportamiento humano. Sus estudios buscaban analizar los efectos que ejercían las condiciones físicas sobre los trabajadores y sobre la producción. El resultado más importante de sus análisis es que los factores psicosociales, como el

reconocimiento y la conciencia de pertenecer a un grupo, son más importantes para el nivel de producción que las condiciones físicas de trabajo y los incentivos salariales. También, de la escuela del comportamiento humano, **Lewin** propuso los grupos de trabajo como factor clave para mejorar la productividad. Otro exponente de esta escuela es **Maslow** quien observó que la motivación es muy importante para mejorar la productividad de los individuos, quienes se mueven siempre en busca de satisfacer necesidades que se encuentran jerarquizadas. (Gonzales 2002).

Dentro de la escuela americana se tienen representantes como **McGregor** y **Drucker**. El primero promovió la teoría Y, esta teoría postula que la motivación, el potencial para el desarrollo, la capacidad para asumir responsabilidad, la disposición para encaminar la conducta hacia metas organizativas, se hallan, todas, presentes en las personas. La Psicología Organizacional no las coloca allí. Es de la responsabilidad de la Psicología Organizacional el hacer posible que los individuos reconozcan y desarrollen por si mismos estas características humanas. El segundo, aun vigente, abogó por la Psicología Organizacional por objetivos que es una respuesta generalizada en el medio empresarial para resolver de una manera participativa el problema de establecer objetivos, y un procedimiento para la correlación y reformulación de la estrategia. Finalmente aparece la planeación estratégica que consiste básicamente en el proceso de desarrollar y mantener una adecuada estrategia entre metas y capacidades de una organización y los cambios en sus oportunidades de mercado. Buscando, de esta manera, lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo (Gonzales 2002).

En las tablas siguientes se sintetiza el antecedente histórico de lo que será el proceso organizacional ya en forma.

<p>Frederick W. Taylor (1856-1915)</p> <p>Shop Management (1903)</p> <p>Principles of Scientific Management (1911)</p> <p>Scientific Management (1912)</p>	<p>Conocido como el “padre de la Administración Científica”. Su preocupación principal era aumentar la productividad mediante una mayor eficiencia y una mayor remuneración para los trabajadores.</p>
<p>Henry L. Gantt (1861-1919)</p>	<p>Propuso la selección científica de los trabajadores y una “cooperación armónica” entre ellos. Desarrollo la gráfica que lleva su nombre. Insistió en la necesidad de capacitación.</p>
<p>Frank Gilbreth (1868-1924) y Lillian Gilbreth (1878-1972)</p>	<p>A Frank se le conoce principalmente por sus estudios de tiempo y movimiento. Lillian, psicóloga industrial, centró su atención en los aspectos humanos del trabajo y en la comprensión de las personalidades y necesidades de los trabajadores.</p>

Los Principios de Taylor:

- ❖ Sustituir las reglas prácticas por la ciencia (conocimiento organizado).
- ❖ Obtener armonía en lugar de discordia en la acción del grupo
- ❖ Lograr la cooperación entre los seres humanos, en lugar del individualismo caótico.

- ❖ Trabajar en busca de la producción máxima, en lugar de una producción restringida.
- ❖ Desarrollar a todos los trabajadores hasta el grado lo más alto posible para su beneficio y la mayor prosperidad de la empresa (Koontz, Harold y Wehrich 2004).

Teoría Clásica:

<p>Henri Fayol (1841-1925) Administration Industrielle et Générale (1916)</p>	<p>Se le conoce como el “padre de la teoría moderna de la Administración”. Dividió las actividades industriales en seis grupos: técnicas comerciales, financieras, de seguridad, contables y gerenciales. Formuló catorce principios, entre ellos: División del trabajo, Autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, etc.</p>
<p>Max Weber (1864 -1920) The Theory of Social and Economic Organization (1947)</p>	<p>Sociólogo alemán que desarrollo una teoría de la burocracia. La burocracia ideal para Weber tenía 5 características: División del trabajo, reglas para el desempeño uniforme, jerarquía de posiciones, impersonalidad de la dirección, experiencia como base para la contratación y el ascenso.</p>

La Escuela de las Relaciones Humanas: Las Escuelas de Sociología y Psicología

Hugo Munsterber (1863-1916)	Aplicación de la psicología a la industria y a la Administración.
Elton Mayo y F.J. Roethlisberger (1933)	Estudios famosos en la planta Hawthorne de la Western Electric Co. Se introduce por primera vez los nuevos aportes de la sociología a la Administración. La detección del grupo y su importancia.
Abraham Maslow (1908-1970)	Planteó la teoría de que las personas son motivadas por una secuencia de necesidades jerarquizadas (pirámide de Maslow).
Douglas Mc Gregor (10906-1964)	Desarrollo la Teorías X e Y que tratan de vincular motivación y dirección.

Teoría de Sistemas:

Ludwin von Bertalanfy Fremont Kast y James Rosenzweig	Un sistema se define como un conjunto interrelacionado de partes o elementos que interactúan para lograr objetivos comunes. Las organizaciones son sistemas.
--	--

Teoría de la contingencia:

La teoría de la contingencia o eventualidad sugiere que el comportamiento directivo adecuado en una situación dada depende o es contingente a las variables del entorno. En la teoría de la contingencia se presenta la aparición del pensamiento organizacional moderno (Thompson, Arthur y Strickland 2005).

Peter Drucker (1974)	Escritor muy prolífico sobre muchos temas de Administración. Fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia .
W. Edwards Deming	Introdujo el control de calidad en Japón
William Ouchi (1981)	Estudio prácticas organizacionales japonesas seleccionadas adaptadas al ambiente estadounidense.
Thomas Peters y Robert Waterman (1982)	Identificaron características de compañías consideradas excelentes, autores del best-seller "En búsqueda de la Excelencia".
M. Hammer (1990)	Fue el primero que definió formalmente la Reingeniería de Procesos.

Primer Modelo: Henry Fayol

El Proceso Organizacional tuvo sus orígenes a principios del siglo XX, cuando Henry Fayol formuló la "teoría de la Administración". Mientras que la "Administración científica" centraba su interés sólo en un aspecto de la empresa, en las tareas realizadas por el operario (la función técnica), la concepción de Fayol, ponía énfasis en la estructura organizativa en conjunto; la empresa se concibió como un todo interrelacionado (Thompson, Arthur y Strickland 2005).

Pese a lo notable de la obra de Fayol (dice Claude S. George), no fue conocido antes debido a que su método era un planteamiento de largo plazo, a diferencia del sistema Taylor, que permitía obtener resultados a corto plazo, los cuales eran urgentes dadas las necesidades de producir vías de ferrocarriles, muelles para las embarcaciones, etc., para la Primera Guerra Mundial. Incluso los franceses adoptaron métodos tayloristas en sus procesos productivos (Thompson, Arthur y Strickland 2005).

Fayol es el precursor de esta importante creación organizacional, la Previsión para Fayol es un elemento clave para gobernar, sin ella no hay gobierno, "Prever es calcular el porvenir y prepararlo, prever es ya obrar"

Su principal herramienta es el programa de acción, que es el "resultado a que se tiende", la línea de conducta que se ha de seguir, las etapas que se han de franquear, los medios que se han de emplear:

- Organizar "es constituir el doble organismo de la empresa: el material y el social".
- Dirigir "es hacer funcionar el personal".
- Coordinar "es relacionar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos".

- Controlar "es procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas".

Segundo Modelo: Luther Gulick y Lindall Urwick

En 1937 Urwick y Gulick agregaron elementos significativos al Proceso Organizacional, los cuales se pueden explicar a partir del modelo económico que imperaba en el mundo occidental, el denominado Estado Benefactor (Welfare State) (Alvarez 2000).

Incorporaron tres nuevos elementos: **contratación y capacitación de personal**; comunicación inter-organizacional o retroinformación; y presupuestación. Estos elementos eran primordiales para llevar a cabo los objetivos del Estado benefactor, que consistían en atender, con especial interés, las demandas sociales de empleo, seguridad, alimentación y vivienda, exacerbadas por la crisis de 1929-33.

Cabe destacar que, Lindall Urwick, realiza una defensa del modelo de Fayol, por eso es muy probable que también el segundo modelo haya sido empleado para administrar empresas privadas monopólicas.

En este modelo tenemos que:

Planificar es "determinar a grandes rasgos las tareas por realizar e indicar los medios para realizarlas". Planificar es una actividad gubernamental que se lleva a cabo por medio del presupuesto por programas. El gasto de las dependencias se clasifica por objetivos o resultados. Por lo cual se debe establecer con claridad las metas nacionales y, luego buscar un equilibrio con la dirección y el control para el manejo adecuado del presupuesto (Alvarez 2000).

A diferencia de lo que ocurre en las empresas privadas, en las públicas no importaba tanto lo que se haya gastado, sino que se haya cumplido con los objetivos sociales. En eso radica la planificación, que en realidad es la presupuestación por programas (Chiavenato 2002).

Organizar es "crear una estructura formal de subordinación para determinar la distribución del trabajo entre las diferentes unidades de la firma". Organizar es una actividad fundamental para asignar recursos necesarios y cumplir con todos los programas.

Desarrollo y Contratación de Personal es "determinar una política para el control del personal: reclutarlo, elegir y formar ejecutivos, crear las condiciones necesarias para el trabajo". Esta función consiste en escoger a los mejores hombres de gobierno, y así racionalizar el gasto público. Harold Laswell, un consultor del gobierno, decía en 1951 que el gobierno debía escoger a los hombres más talentosos y honestos para mitigar la incredulidad en las instituciones que se había generado por las graves consecuencias en el bienestar social por la crisis de 1929-33.

Dirigir "es tomar permanentemente decisiones en forma de órdenes e instrucciones" La dirección debe regirse por tres principios que respondan a la idea de un estricto control de la organización, a saber: Centralización; Selección y Ubicación de Personal; Equidad.

Coordinar es "asegurar la acción concertada de las unidades de la firma para integrarlas en un todo" (Alvarez 2000).

Información y Comunicación "tanto a las autoridades superiores sobre la marcha del trabajo, como a los subordinados sobre los objetivos de la organización, mediante actas, informes y reuniones".

Presupuestar es "delimitar y controlar mediante presupuestos financieros todas las actividades de la firma." La presupuestación es la elaboración de planes para un periodo determinado, expresados en términos numéricos. De la presupuestación estatal depende cuántos programas se llevan a cabo, cuáles son prioritarios, cuáles se deben eliminar, cuántos más se deben crear. En la época de Urwick y Gulick, la presupuestación era el eje central de la política de gobierno. De ello dependían millones de empleos, miles de obras públicas, etc.

Tercer Modelo: Georges Terry y Stephen Franklin

Transcurridos algunos años de la década de los 50, se empezó a sentir un nuevo auge de las ideas liberales, el dejar hacer y el dejar pasar, las cuales se consolidaron años más tarde, a raíz del impulso teórico de Milton Freedman, principalmente (Chiavenato 2002).

A nivel de la teoría organizacional eso tuvo repercusiones. El modelo POSDCORB necesitaba ser modificado porque estaba diseñado, fundamentalmente, para satisfacer los requerimientos de una Economía de Estado. Las empresas volvían a hacerse cargo de ramas enteras de la producción, distribución y consumo de los bienes materiales, por tanto, demandaban métodos gerenciales adecuados (Chiavenato 2002).

El modelo de Proceso Organizacional diseñado por Georges Terry y Stephen Franklin en 1953 y poco después, en 1955 el enarbolado por Harold Koontz y Cyrill O' Donell, tuvieron más auge, a partir de que el neoliberalismo se instaló como modelo predominante. Terry y Franklin plantearon un modelo de Proceso Organizacional mucho más simple, notoriamente diseñado para dar respuestas rápidas a los requerimientos de las

empresas privadas. Consideraban que sólo cuatro elementos eran importantes: Planeación, Organización, Ejecución y Control (Thompson, Arthur y Strickland 2005).

Planeación. Este elemento responde a las siguientes preguntas: ¿Qué es lo que va a hacerse?, ¿Dónde?, ¿Cuándo? y ¿Cómo? En la planeación se requiere:

- ❖ Aclarar, amplificar y determinar los objetivos. Pronosticar
- ❖ Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo. Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- ❖ Establecer un plan general de logros, enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- ❖ Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño. Anticipar los posibles problemas futuros.
- ❖ Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

Organización. Responde a las siguientes preguntas: ¿Quién va a hacer qué? ¿Con qué tipo de relaciones con otros?, ¿Con qué autoridad y cuál ambiente físico?

Para responder a esas preguntas se emplearon las siguientes actividades:

- Subdividir el trabajo en unidades operativas.
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos operativos.
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas. Aclarar los requisitos del puesto.
- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la Psicología Organizacional. Proporcionar facilidades personales y otros recursos.

- Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

Ejecución. Este aspecto consiste en hacer que el empleado quiera trabajar de buena voluntad y con entusiasta cooperación. Para esto se requiere:

- ❖ Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión o acto.
- ❖ Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- ❖ Motivar a los miembros.
- ❖ Comunicar con efectividad.
- ❖ Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- ❖ Recompensar con reconocimientos y buena paga por un trabajo bien hecho.
- ❖ Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- ❖ Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control (Thompson, Arthur y Strickland 2005).

Control. Es un seguimiento del trabajo planeado; si se hace con propiedad y si no es así, aplicar las medidas correctivas apropiadas. Concretamente consiste en:

- Comparar los resultados con los planes en general.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño. Idear los medios, efectivos para medir las operaciones. Comunicar cuáles son los medios de medición.
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.

- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

Cuarto Modelo: 1955, Harold Koontz y O' Donell

A mediados de los 50 Koontz y O' Donell, elaboraron un modelo de Proceso Organizacional más parecido al de Fayol que al de Urwick y Gulick. Esencialmente es el mismo modelo que el de Terry y Franklin, pero agregan la integración de personal y a la ejecución la llaman dirección. Es también un modelo más ágil, que podía ser manejado más fácilmente por las empresas privadas. Propusieron las áreas funcionales básicas que a la postre se convirtieron en la base teórica formal del proceso organizacional, que son planeación, organización, dirección y control"

Un elemento destacable de este modelo, en cuanto al proceso organizacional fue reformar el Proceso Organizacional Público. Esto es, hacer más eficiente la interacción entre el gobierno y los ciudadanos a través de la simplificación organizacional en la prestación de servicios públicos, la supresión de procedimientos organizacionales innecesarios y obsoletos, que propiciaban la corrupción, encarecían los costos de los servicios públicos y contribuían al oneroso mantenimiento de una excesiva burocracia. En el caso de las empresas esto era una demanda urgente, pues suponía disminuir los engorrosos trámites para la operación de los negocios (Chiavenato 2002).

Quinto Modelo: Rosabeth Moss Kanter.

La política *neoliberal* ha avanzado en grandes proporciones. Ha unido al orbe, en la globalización económica (mercados comerciales, cadenas productivas, y servicios financieros): también ha creado la *globalización* científica, educativa, cultural, de

comunicación e información, de asociaciones civiles, y está avanzando en el terreno de la globalización política (Hampton 1991).

La *globalización* produce cambios a velocidades rápidas; lo que sucede en un país afecta inmediatamente a otro, o a otros. Los cambios constantes que suceden en los ámbitos económicos, políticos y sociales, implican una nueva forma de gerencia, tanto en las instituciones privadas como en los círculos del gobierno.

Los modelos tradicionales del Proceso Organizacional, sirvieron para trazar planes a largo plazo en empresas y mercados más estables, crear instituciones rígidas, con excesivas reglamentaciones y métodos de control inflexibles, en pocas palabras que sirvieron para formar organizaciones indispuestas al cambio constante, hoy en día resultan inoperantes para todas aquellas áreas que están ligadas a la *globalización*. Obviamente las organizaciones desligadas del mundo global, seguirán operando, si es que algún día lo hicieron, con los modelos del Proceso Organizacional anteriormente citados.

El esfuerzo teórico de interpretación de los mencionados cambios en el ámbito del Proceso Organizacional, ha comenzado con Rosabeth Moss Kanter, ex editora del Harvard Business Review, quien propone transformaciones radicales en los elementos del Proceso Organizacional (Chiavenato 2002).

Kanter es considerada junto con Peter Drucker, Kenichi Ohmae, Tom Peters, como una de los 15 autores contemporáneos más connotados en la gerencia de lo privado y de lo público. Concibe cuatro elementos, los necesarios para gerenciar en el nuevo mundo global. Los denomina las cuatro F:

Focus

Fast

Flexibility

Friend

Aguzar

Acelerar

Adaptar

Amistar

Las cuatro F fueron traducidas e interpretadas con el nombre de las cuatro A. En realidad se propone un rediseño de las funciones y capacidades del gerente tomando en cuenta los siguientes aspectos:

Aguzar. Significa discriminar, discernir las cuestiones estratégicas y concentrarse en ellas. Atender sólo los aspectos más importantes de un problema, dejar de lado las cosas secundarias, no estudiar todas las alternativas de un problema, sino sólo aquéllas que son más rápidas y menos costosas (Alvarez 2000).

Acelerar. Significa dar respuestas inmediatas a los problemas sin recorrer el camino tradicional de líneas jerárquicas.

Adaptar. Es el desarrollo de la capacidad gerencial para ajustarse, sobre la marcha, a las transformaciones que va produciendo el cambio continuo. Esto implica el abandono de formas organizacionales que producen organizaciones rígidas, exageradamente reglamentadas, jerarquías inquebrantables, planes y objetivos rígidos, y controles inflexibles, que emplean métodos exhaustivos de decisiones racionales, que usan técnicas cuantitativas costosas y lentas en la planeación y el control de las operaciones, como en la Psicología Organizacional estratégica (Alvarez 2000).

Amistar. Significa que la gerencia debe establecer nexos con diversas organizaciones públicas, privadas, sociales, nacionales e internacionales, con las cuales tiene que negociar, pues de ellos depende el logro de sus objetivos. Las empresas, hoy más que nunca deben estar relacionadas.

Para Kanter la competencia obliga a las empresas a crear estructuras más flexibles. Entre las estrategias que propone están:

- Adquisiciones y ventas encaminadas a combinar de manera más especializada las actividades empresariales. Reducir directivos y niveles de jerarquía, y aumento de las recompensas basadas en el rendimiento.
- Sustitución de los vínculos verticales, por los horizontes jerárquicos como canales de actividad y comunicación.
- Pedir a la plantilla de personal un desempeño más estratégico, con una mayor colaboración entre departamentos.

Algunas empresas revolucionan sus sistemas contratando servicios (antes internos) a proveedores externos, formando *alianzas estratégicas* proveedor- cliente, para que aporten relaciones externas al interior de la empresa y para que fluyan en la práctica y en la política misma.

Así pues la globalización condiciona el desarrollo de la capacidad gerencial inter-organizacional, es decir, la unión de diversas instituciones para realizar determinadas actividades, y el empleo de métodos gerenciales como la Reingeniería y el Control Total de Calidad. Actualmente, (teniendo como base y referencia todo lo mencionado en páginas anteriores) el psicólogo organizacional, atendiendo a los procesos empresariales mundiales y a la competencia laboral en Recursos Humanos (principalmente con Administradores de Empresas e Ingenieros) debe tener muy claro el conocimiento y manejo del llamado “Proceso Organizacional”, también llamado por muchos originalmente “Proceso Administrativo” (Chiavenato 2002).

EL PROCESO ORGANIZACIONAL

Definición del proceso organizacional

Se puede decir que el proceso organizacional se compone de una serie de fases, etapas o elementos que sirven para hacer funcionar a una institución. Estas fases, también llamados elementos, son: planeación, organización, dirección, coordinación y control (Chiavenato 2002).

Francisco Javier Laris Casillas, ofrece una definición clara: “El proceso organizacional es en realidad la Psicología Organizacional en marcha. Las etapas que la componen son absolutamente dinámicas pues no cabe concebir a la Psicología Organizacional sino es en movimiento constante”

Debemos decir que el proceso organizacional no siempre sigue una secuencia lógica, como si fuera una enfermedad, o una de las fases de la división celular, que en conjunto forman la mitosis.

Muchas veces las fases no se desarrollan en forma ascendente, partiendo de la planeación, hasta llegar al control. En ocasiones, se puede llegar a un resultado omitiendo etapas, invirtiendo el orden, o realizando dos o más al mismo tiempo.

Por ejemplo, hay empresas que no estimulan, no capacitan, no tienen organigramas, etc., pero logran sus objetivos por que tiene demasiados controles.

Lo fundamental es destacar cuatro cuestiones:

Aun cuando no se lleven a cabo todas las etapas, se puede lograr el objetivo. Obviamente si se llevan a cabo todas, la probabilidad de obtener los resultados esperados se

incrementara notablemente. El entorno, el tamaño y las necesidades de cada institución determinan que los elementos deben tener mayor atención.

Si se quiere tener resultados óptimos, todos los elementos del proceso organizacional deben ponerse en marcha al mismo tiempo. Es importante resaltar que no existe un turno para cada etapa.

En consecuencia el proceso organizacional, no tiene orden secuencial, no se puede saber con precisión, donde empieza y dónde acaba cada elemento, aunque se piense que inicia con la planeación sin tomar en cuenta que quizá todo parte de la decisión es decir de la dirección. Por ejemplo: una empresa transnacional que decide abrir una sucursal en otro país (dirección), está actuando conforme a un plan y un objetivo de crecimiento (planeación); al mismo tiempo, tiene que diseñar la estructura de la institución (organización), planear las utilidades, elaborar presupuestos de instalación, entre otras cosas, es decir, está emprendiendo una acción conjunta (De Welsch, Hilton & Gordon 1990).

El proceso organizacional es un conjunto de etapas, en el cual la última etapa del proceso se conecta de nuevo con la primera etapa de tal forma que se repite de nuevo dicho proceso, tantas veces sea necesario en la práctica organizacional, haciendo de este un proceso cíclico. Al repetirse, este nuevo proceso viene retroalimentado con el anterior (Muchinsky, 2001).

Importancia del Proceso Organizacional.

El empleo del Proceso Organizacional tiene gran relevancia para las empresas en particular, y para el desarrollo social en general. Las razones son las siguientes:

Es un medio para la búsqueda de la eficiencia y la eficacia. Es junto con la mano de obra y la maquinaria un elemento fundamental para elevar la productividad. Sirve para evitar fallas, omisiones, limitaciones, o contratiempos en la búsqueda del lucro. Busca alternativas para resolver problemas, o dicho de otra manera: a un problema darle varias soluciones, como se menciona en la segunda unidad. Permite planear, organizar y dirigir la investigación científica y el desarrollo de la producción tecnológica, además de posibilitar el manejo racional de los recursos. Es un instrumento para el ejercicio del poder. Es una técnica, que teniendo como base los elementos de planeación, organización, coordinación, dirección y control, sirve para elaborar programas y políticas, diseñar sistemas de autoridad, métodos de control, normas y demás aspectos necesarios para gobernar (Munduate, 1996).

El Proceso Organizacional ofrece una serie de ventajas para que la gerencia se conduzca con mayores posibilidades de éxito.

Ventajas

1. Enseña a evitar en la medida de lo prudente los “no se puede”, Fuerza a la mente humana a crear alternativas.
2. Proporciona una metodología en las decisiones. No sólo explica lo que se va hacer, sino cómo y por qué debe hacerse.
3. Considera la posible evolución de los Problemas y nos prepara sus cambios.
4. Combate la subjetividad. No da oportunidad a los ‘yo creo’, recurre a los hechos para argumentar las reglas de conducta.

5. Genera una mentalidad de resultados. Obliga a eliminar excusas, pretextos, disculpas, etc.
6. Pone énfasis en el aspecto humano, y coadyuva especialmente en la comunicación de lo necesario y de lo posible, esto frente a accionistas, inversionistas, banqueros, clientes, obreros, vecinos, proveedores, etc.
7. Induce al logro de objetivos, ya que establece lo que debe hacerse en el corto, mediano y largo plazos.
8. Reconoce la existencia de individuos, grupos formales e informales.
9. Contribuye a la conducta de secuencias de los proyectos de trabajo, auspiciando la -coherencia interna de las actividades organizacionales.
10. Estimula el trabajo multidisciplinario e interdisciplinario, al darle a cada profesión y puesto su lugar, dejando que la Psicología Organizacional, se ocupe de las labores de integración de equipos.
11. Constituye la precisión y la diferencia en la búsqueda tanto de la eficacia como de la eficiencia.

Desventajas

- ✘ Requiere un profundo conocimiento de teorías, métodos y técnicas que representan un gasto muy alto.
- ✘ Crea organizaciones demasiado estructuradas como la burocrática, obstaculizando el cambio constante que se demanda en la actualidad.
- ✘ Condiciona a las personas y a los procesos a funcionar de determinadas maneras, aun cuando se demuestre su inoperancia.

- ✘ Propicia planes y controles estrictos para aspectos que necesitan respuestas rápidas, y con ello obstaculiza la toma de decisiones contingenciales, las que no están contempladas en los planes.
- ✘ Desarrolla líderes con ideas obsoletas.
- ✘ No es la panacea para resolver todos los problemas organizacionales.
- ✘ La gente es renuente a la disciplina, la sistematización y al control entre otras cosas.

Las etapas del proceso organizacional se desglosan de la siguiente manera:

PLANEACIÓN

El proceso de planeación consiste en el seguimiento de los pasos que, en secuencia lógica, se deben realizar para el logro del objetivo. La palabra planeación también se le conoce como planificación. Así en este texto, entenderemos los dos términos como sinónimos. Aunque como veremos más adelante, existe una situación histórica importante, que implica algunas diferencias (Alvarez 2000).

Acepción General

Cualquiera de nosotros puede planear una actividad: un partido de fútbol, un viaje, una carrera escolar, o simplemente las actividades de una semana. En este sentido la **planeación es prepararnos para hacer mañana lo que decidimos hoy.**

En su acepción general la planeación se define con los siguientes sinónimos: Preparar, calcular, establecer, plantear, estatuir, esbozar.

Acepción organizacional

Sin embargo la definición anterior no es aplicable a una empresa, o institución pública o no gubernamental, ya que la planeación es hecha por la gerencia o por los mandos medios, empleando una serie de conocimientos y técnicas asequibles a personas especializadas (Thompson, Arthur y Strickland 2005).

En su acepción organizacional, la planificación es algo más complejo que Jerry M. Rosenberg, define de la siguiente manera: “Proceso sistemático de observación y reflexión anticipatorias para reconocer y definir las tendencias futuras, examinar las relaciones entre estas tendencias y los objetivos organizativos, y realizar los ajustes necesarios en función de los objetivos y condiciones generales de la empresa, a través del uso posible, eficiente y económico del personal, métodos de dirección, fondos y otros recursos”.

Generalmente, las tareas que se deben efectuar en esta fase se presentan en el siguiente esquema:

Paso 1: Establecer una o varias metas. La planeación empieza cuando una entidad necesita o desea algo.

Paso 2: Definir la situación actual. Sólo después de analizar el estado actual se pueden trazar planes para el progreso futuro.

Paso 3: Identificar los pros y contras de las metas. Es indispensable anticipar las situaciones, los problemas y las oportunidades que se pueden presentar en el futuro.

Paso 4: Desarrollar un plan o los medios de acción para alcanzar las metas.

Paso 5: Establecer el plan como una serie de actividades secuenciales o paralelas, indicando cada una de ellas:

- ❖ Tiempo de inicio y duración.
- ❖ Responsabilidad y equipo de trabajo.
- ❖ Recursos necesarios.

Paso 6: Indicar el sistema que evaluará y controlará el logro de los objetivos y resultados concretos planeados.

Especificar mediante la planificación, las metas u objetivos de una empresa para un período determinado, es lo primero que se define y sirve para orientar todas sus acciones hacia dicho objetivo (Thompson, Arthur y Strickland 2005).

La Planificación es económica ya que concentra las acciones en un sentido definido. La Planificación es importante además porque evita o **aminora riesgos innecesarios**. El contestar la pregunta ¿Qué pasaría sí...? Nos lleva a adelantarnos a los problemas y tratar de solucionarlos por anticipado (Chiavenato 2002).

La Planificación permite el **control** de la marcha de la empresa. Al establecer metas precisas, se puede comparar lo realizado con lo programado, determinar así las diferencias y sentar una base para aplicar medidas correctivas. La Planificación facilita además la **coordinación** de las distintas funciones de la empresa, dado que los planes de cada una de ellas deben estar en concordancia y al servicio de un plan general o principal.

La planeación produce como resultado inmediato un plan. Un plan es por lo tanto producto de la planeación y constituye el elemento intermedio entre el proceso de

planeación y el proceso de implementación de la planeación. “Un plan es un curso predeterminado de acción sobre un período específico que representa una respuesta y una anticipación al tiempo con el fin de alcanzar un objetivo formulado” (Alvarez 2000).

Existen cuatro tipos diferentes de planes:

1. Planes relacionados con métodos, denominados *procedimientos*.
2. Planes relacionados con dinero, denominados *presupuestos*.
3. Planes relacionados con el tiempo, denominados programas o programaciones.
4. Planes relacionados con comportamientos, denominados normas o reglamentos.

Procedimientos: Son los planes que establecen un método obligatorio para realizar actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas. Son pautas de acción, más que de pensamiento, que detallan la forma exacta en que se deben realizar determinadas actividades. Casi siempre los procedimientos son planes operacionales. Generalmente se representan por gráficos denominados flujogramas.

Presupuestos: Son los planes relacionados con el dinero, ya sea por medio de ingresos o de gastos, dentro de un determinado período de tiempo. Según sus dimensiones y efectos, los presupuestos se consideran planes estratégicos cuando abarcan a la empresa como un todo y contemplan un largo período de tiempo. Son planes de tipo táctico cuando cubren una determinada unidad o departamento de la empresa a mediano plazo. Son planes operacionales cuando su dimensión es local y su temporalidad es de corto plazo (Alvarez 2000).

Programas: Son los planes relacionados con el tiempo. Los programas por lo general correlacionan dos variables; tiempo y actividades que deben ejecutarse. El programa más simple se denomina cronograma.

Reglas: Son los planes relacionados con el comportamiento solicitado a las personas: especifican como deben comportarse en determinadas situaciones. Casi siempre son operacionales (Chiavenato 2002).

Ventajas de la planeación.

- ✓ Prepara para hacer frente a imprevistos o problemas.
- ✓ Predispone al cambio, a la evolución.
- ✓ Promueve la cooperación al plantear la intercomunicación.
- ✓ Fomenta la motivación, al promover los objetivos.
- ✓ Al elegir entre cursos alternativos, selecciona la mejor opción.
- ✓ Promueve el uso racional de los recursos.
- ✓ Presenta una visualización de conjunto, que sirve para guiar a toda la organización.
- ✓ Reduce, más no elimina, los niveles de incertidumbre.
- ✓ Alerta a la organización sobre las influencias del medio ambiente externo (condiciones económicas, jurídicas, sociales, tecnológicas y políticas).
- ✓ Fomenta la decisión racional, evitando el empirismo (intuición, improvisación), y la visión exclusiva del corto plazo.
- ✓ Reduce al mínimo posible los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- ✓ Señala los aspectos susceptibles de control.
- ✓ Marca las medidas de aciertos y errores en la organización.

- ✓ Establecimiento de objetivos, facilita la acción coordinada e integral de todo el elemento humano para el logro de los objetivos.
- ✓ Ayuda en la eliminación de tiempo improductivo.
- ✓ Sirve de punto de apoyo a los planes, sirve de punto de salida y convergencia de ellos.
- ✓ Facilitan la delegación de autoridad, facilita la coordinación y el control, permite prevenir las crisis.

Limitaciones de la planeación.

- ✗ La inexactitud de los pronósticos nos ofrece un límite, si estos fueron realizados sin un orden adecuado o en uno de los pasos una falla, el pronóstico será acertado (González 2000).
- ✗ La falta de repetición de algunos problemas.
- ✗ La tendencia a la inflexibilidad.
- ✗ Gastos que impliquen la elaboración de los planes.
- ✗ El tiempo requerido para planear, en ocasiones se necesita tomar decisiones rápidas en los negocios y no se dispone de tiempo suficiente para planear.
- ✗ Irregularidad en los factores externos.
- ✗ La planificación es muy costosa.
- ✗ Cuando es muy extensa y minuciosa, quita el tiempo para la acción real.
- ✗ El futuro es incierto, no es totalmente predecible.
- ✗ Frecuentemente, es rebasada por cambios vertiginosos, improbables.
- ✗ Coarta la creatividad y la iniciativa.

- ✘ Impide cambios necesarios en determinadas circunstancias.

Tipos de planes organizacionales.

La planificación no se realiza igual en todos los niveles jerárquicos de la empresa, por eso es necesario distinguir los distintos tipos o niveles donde se lleva a cabo. George Terry, identifica dos tipos de planificación, la **estratégica** y la táctica. (Chiavenato 2002).

Planeación estratégica.

Este tipo de plan responde a la pregunta ¿hacia dónde se quiere ir? En ese sentido su función es; establecer objetivos; analizar las fuerzas y debilidades de la organización; evaluar las condiciones del entorno (económicas; sociales; científicas y tecnológicas); hacer una auditoria de recursos (materiales, humanos, técnicos); escudriñar el futuro, es decir, hacer suposiciones a posteriori de las posibilidades de las organizaciones; y hacer una elección estratégica. En suma, la planeación estratégica, establece las líneas generales de acción para guiar los planes tácticos y operativos. Su función es regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización. Es a largo plazo, y comprende toda la empresa (Gonzáles 2000).

Podríamos decir, que la planeación estratégica, es un proceso dentro del proceso organizacional, que inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias. También debe entenderse como un proceso o sistema continuo, ya que los cambios en el ambiente de la empresa son frecuentes, lo cual no significa que los planes se cambian frecuentemente, más bien, que la planeación debe efectuarse en forma constante, y ser apoyada por otras acciones no previstas.

La planeación estratégica, es una forma de vida, es una conducta **asidua** de observación del futuro, es una decisión constante que toma la dirección, es un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras ó técnicas preestablecidas. A fin de cuentas, también es una “creencia”, porque los directivos deben estar convencidos de su valor y utilidad. La planeación estratégica formal, conjuga tres tipos de planes: estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La estructura de los planes se refleja al momento de establecer objetivos, políticas y estrategias básicas para el desarrollo de planes detallados (Referencia de Internet No. 2).

Pasos de la Planeación Estratégica

Después de tener plena confianza en la planeación estratégica, los pasos siguientes son el establecimiento de premisas y la formulación de estrategias maestras y programas (Gonzáles 2000).

Premisas.

De acuerdo con su significado literal, premisa es lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, lo introductorio. Las premisas son el plan para planear y la información sustancial para el desarrollo e implantación de los planes.

El plan son las ideas que el alto directivo tiene sobre cómo operará el sistema, y los mecanismos para implicar al personal en el desarrollo del mismo. Lo cual supone:

Evaluación de las expectativas de los principales intereses exteriores (sociedad, accionistas, clientes, proveedores y acreedores).

Análisis de las expectativas de los principales intereses interiores (Alta dirección, otros directores, empleados y personal).

Base de datos (archivo); desempeño en el pasado, situación actual y previsiones.

Evaluación de oportunidades, peligros, potencialidades, debilidades.

La *información sustancial* técnicamente se le conoce con los nombres de “análisis de situación”, “evaluación corporativa”, “análisis de posición”, “evaluación de la posición actual” ó “premisas de la planeación”, incluye cifras acerca del desempeño pasado, la situación actual y de las posibilidades del futuro (Chiavenato 2002).

El acervo de la información pasada se refiere a ventas, utilidades, rendimientos sobre inversiones, participación en el mercado, productividad de los empleados, relaciones públicas y capacidad para desarrollar un producto.

La información actual incluye, capacidad directiva, habilidades de los empleados, competencia, imagen corporativa, tecnología (impresión que causa un comercio entre los clientes), demandas sociales de la empresa, intereses de los principales clientes y aceptación del producto.

En cuanto a la información futura, se hacen pronósticos de los mercados, ventas, tendencias económicas seleccionadas, competencia tecnológica, y en general actividades de la investigación de operaciones.

Estrategias maestras y de programa

Después de las premisas el siguiente paso es la formulación de estrategias maestras, que se definen como misiones, propósitos, objetivos, y políticas básicas, y la elaboración

de estrategias de programa, que guardan relación con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos. Esta parte de la planeación estratégica, se destina a atender los fines más importantes de la empresa y los enfoques para lograrlo, por ejemplo: utilidades, gastos, capitales, participación en el mercado, organización, precios, producción, mercadotecnia, finanzas, relaciones públicas, capacidad tecnológica, investigación y desarrollo, evaluación de sucesos, entre otros (Fincowsky y Benjamín 2004).

Los siguientes pasos, que ya no corresponden propiamente a la planeación estratégica, son la programación a mediano plazo, en la cual, como hemos visto, prepara e interrelaciona planes específicos funcionales para detallar los medios que conducen al cumplimiento de misiones y propósitos de la compañía. Finalmente, el último paso, que tampoco corresponde a la estrategia, es desarrollar los planes a corto plazo, los cuales son más detallados que los anteriores.

En resumen, la planificación estratégica se realiza a través de dos pasos. El primero son las premisas, que se componen del plan para planear y la compilación de la información sustancial, y en el segundo se realizan las estrategias maestras y de programa (Claude y Álvarez 2005).

Esencia de la Planeación Estratégica.

Steiner arguye que la esencia de la planeación estratégica es la identificación sistemática de las oportunidades y los peligros que surgen en el futuro, los cuales sirven para elaborar planes, ejecutarlos o evitarlos, de forma que se puedan relacionar con las potencialidades y debilidades de las empresas para tomar decisiones. La esencia de este tipo de planeación, el autor la llama “análisis OPEDEPO”, que es el acrónimo de:

oportunidades, peligros, debilidades, potencialidades. De hecho este acrónimo, es la base del formato de la planeación estratégica de George Terry (Gonzales 2000).

Planeación táctica.

Si la planeación estratégica responde a la pregunta ¿hacia dónde se quiere ir?, la táctica se pregunta ¿cómo se le hace para llegar ahí? Así pues, consiste en elaborar planes a mediano y corto plazo, y en asignar recursos para ponerlos en marcha (Mintzberg 1995).

En el área de recursos humanos, se establecen políticas de reclutamiento, selección, contratación, inducción, y capacitación de personal.

Características de la Planeación Táctica

- Coordina las funciones importantes del organismo.
- Su realización se enfoca a mediano plazo principalmente.
- Identifica los medios necesarios para lograr los objetivos.
- Los encargados responsables de la formulación de estos planes son los principales gerentes.
- Un conjunto de planes tácticos soportan y complementan un plan estratégico.
- Los planes tácticos están sustentados en valores más objetivos que subjetivos.
- La información necesaria para este tipo de planes se genera de manera interna.
- El nivel de incertidumbre en un plan táctico tiende a disminuir.
- El desarrollo de planes tácticos tiene su marco de referencia en la planeación estratégica.
- Facilita y estimula la evaluación de las actividades funcionales de las empresas.

Planeación Operativa.

Además de lo anterior, Lourdes Munch Galindo y Joaquín Rodríguez, advierten la necesidad de contar con planes todavía más específicos, a los cuales llaman *operativos*. Su función consiste en la formulación y asignación de las actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la organización. Son a plazo inmediato, y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad (Chiavenato 2002).

Las características principales son:

- ❖ Se enfoca a actividades específicas de la organización.
- ❖ El período de duración es a corto plazo.
- ❖ Constituye el soporte de planes tácticos.
- ❖ Fomenta la participación del personal en el establecimiento de metas.
- ❖ El responsable de la ejecución de estos planes es el encargado del área correspondiente.
- ❖ El grado de incertidumbre es menor que en otro tipo de planes.
- ❖ Permite calcular la rentabilidad de la implantación del plan.
- ❖ Se convierte en un medio para evaluar los resultados de la empresa.

¿Quién realiza cada una de estos planes?

La Alta Gerencia es el más alto nivel de la jerarquía organizacional. Estos ejecutivos, coordinan el trabajo de estos ejecutivos, pero no dependen de nadie, en consecuencia, se encargan de la planeación estratégica. Los mandos medios, como jefes de áreas funcionales, se encargan de ejecutar las directrices de la Alta Gerencia, por tanto, se

responsabilizan de la planeación táctica. Los niveles más bajos en la escala jerárquica, los de primera línea, o gerentes técnicos, tienen como función principal hacer descender los costos de los bienes y servicios de la producción, en consecuencia, realizan la planificación operativa (Gonzales 2000).

Dos elementos indispensables de la planeación. Pueden faltar otros elementos, como el pronóstico, la estandarización de métodos y procedimientos, o las políticas, pero lo que en definitiva no puede faltar es un programa y los objetivos perseguidos.

El programa o plan

Para Henry Fayol, el instrumento más importante de la previsión es el programa, o plan. El plan es un listado completo de todas las tareas que se deben ejecutar; sirve para pensar por adelantado lo que debe realizarse, analizar qué falta y qué sobra. Fayol dice que el programa marca los resultados que queremos, las conductas que se deben adoptar, las etapas, procedimientos, métodos, los recursos que se emplearán, así como los pronósticos de los acontecimientos futuros (Alvarez 2000).

Características de los programas. Un buen programa debe gozar de al menos cuatro características fundamentales:

- *Unidad:* No debe aplicarse más que un sólo programa a la vez.
- *Continuidad:* Una vez terminado el primer programa, puede seguirse con el segundo.
- *Flexibilidad:* Debe plegarse a los cambios que marca la presión de los hechos.

- *Precisión:* No debe ser aventurado, sino ir trazando líneas de conducta sobre operaciones lejanas, tomando en cuenta las precedentes.

Programa de Psicología Organizacional de la Calidad Total

Actualmente los programas de calidad se han extendido a muchas empresas y entidades públicas. Para ejemplificar los elementos que deben contener un programa, enseguida presentaremos un modelo de plan de Psicología Organizacional de Calidad Total (Stevens 1996).

Fijación de objetivos.

Lo que queremos lograr es la parte más importante de la planeación. Al proceso de saber qué queremos se le denomina fijación de objetivos. Gullick ilustra la trascendencia de saber lo que se desea para no manchar en el vacío. “No es posible hacer planes en el vacío ni a propósito de nada; el concepto de hacer un plan exige que sea un plan para hacer algo. Tiene pues que haber un objetivo. Esto suena a perogrullada; pero, si se analizan detalladamente las situaciones, se descubre cuán extraordinaria es la cantidad de empresas que están marchando solamente a base de su propia inercia, sólo con la más vaga y más nebulosa de las ideas de a dónde intentar o por qué.” (Gonzales 2000).

Los objetivos son las normas de decisión con las que la dirección debe guiar y medir la marcha de la empresa hacia sus fines. “Es algo fundamental y característico de la empresa, permanente e inalterable, que la distingue de otros tipos de organización. Es la razón de existir tanto en un estado presente como en su proyección hacia el futuro. Es lo que define el éxito o fracaso de una empresa en función de lo que consiga o no”. En el

proceso de fijación de objetivos, se consideran todas las áreas de la empresa, las personas a las que están dirigidos, el tiempo de duración y el ámbito de ejecución (Chiavenato 2002).

Se presentan los siguientes tipos de objetivos:

- ❖ Posición en el mercado (liderazgo empresarial)
- ❖ Prestigio
- ❖ Productividad
- ❖ Lograr una posición dominante en la industria.
- ❖ Captación de recursos físicos y financieros
- ❖ Altas utilidades
- ❖ Innovación y creatividad en los productos.
- ❖ Productividad e índices de eficiencia.
- ❖ Desempeño y actitudes de los trabajadores
- ❖ Fuente de trabajo (empleo)
- ❖ Retorno sobre el capital invertido
- ❖ Responsabilidad pública y social de la empresa

Criterios para fijar los objetivos

Los criterios para la selección de objetivos se deben establecer de acuerdo con las prioridades y con su contribución al alcance de los resultados claves de la empresa (Chiavenato 2002).

Algunos criterios son:

- Buscar las actividades que tengan mayor impacto sobre los resultados:

- El objetivo debe ser específico: qué, cuánto, cuándo. Los resultados esperados deben enunciarse en términos cuantificables y claros.
- Centrar los objetivos en el trabajo y no en las personas.
- Detallar cada objetivo en metas derivadas.
- Utilizar un lenguaje comprensible para los gerentes.
- El objetivo debe indicar los resultados por alcanzar.
- El objetivo debe ser difícil de alcanzar; exigir un esfuerzo especial, pero no ser imposible.

Los objetivos más fáciles de lograr, son aquellos que tiene precisión y especificidad, realismo, simetría con la autoridad y flexibilidad (Chiavenato 2002).

Precisión y Especificidad: Objetivos claros, sin ambigüedades, de significado inequívoco; se presentan por escrito; se precisa lo que debe hacerse y cuándo; de preferencia deben ser mensurables y no asentarse como actividades, sino como resultados; debe proponerse un número limitado de objetivos.

Realismo: Deben ser posibles; adecuados a las fuerzas y debilidades de la institución; correspondientes con el tiempo.

Simetría con la autoridad: Deben ser compatibles con los intereses de la institución y no de los planificadores o gerentes; tienen que estar en relación con el grado de autoridad para que se puedan cumplir; en la ausencia de autoridad necesaria, serían utópicos.

Flexibilidad: Es necesario que los objetivos se sujeten a evaluaciones periódicas, a fin de proseguirlos, detenerlos o corregirlos; deben contemplar posibilidades de cambio, de acuerdo con el entorno variante.

Algunas veces los objetivos no pueden ser cuantificables; sólo es posible fijarlos cualitativamente: Esto sucede con los objetivos generales del gobierno, los cuales sólo pueden fijarse como actividades, aunque en sus expresiones operativas, se traduzcan en cifras para medir resultados (Gonzales 2000).

ORGANIZACIÓN (COORDINACIÓN)

La palabra coordinación y esta proviene del bajo latín *coordinare* que significa hacer varias cosas compatibles para una acción común (Chiavenato 2002).

Acepción organizacional

Como vimos en el capítulo tercero, para Henri Fayol coordinar es armonizar todos los aspectos de una empresa, de ahí que coordinación significa enlace.

Coordinar es unir partes, juntar los distintos departamentos (comercial, financiero, organizacional, técnico, etc.) de una empresa. Así como armonizar misión, visión y objetivos, de tal manera que todas las personas estén en posibilidades de trabajar en conjunto.

Para Fayol coordinar encierra una serie de tareas:

- Dar al organismo material y social de cada función las proporciones que convienen para que puedan llenar su papel de manera segura y económica;
- Tener en cuenta, en una operación cualquiera -técnica, comercial, financiera u otra-, las obligaciones y las consecuencias que esta operación entraña para todas las funciones de la empresa;

- Proporcionar los gastos a los recursos financieros, la amplitud de los inmuebles y de los Útiles de trabajo a las necesidades de fabricación, los aprovisionamientos al consumo, las ventas a la producción;
- Construir la casa ni demasiado pequeña, ni demasiado grande, adaptar la herramienta a su empleo, la vía al vehículo, los procedimientos de seguridad a los peligros. Es, en suma, dar a las cosas y a los hechos las proporciones que convienen, adaptar los medios al objeto.

¿Quién realiza la Coordinación?

Los encargados de enlazar a los distintos departamentos son los directivos del más alto nivel, los de *Primera Plana*; ellos tienen la función de equilibrar todas las fuerzas y de impedir que el trabajo de conjunto se entorpezca por alguna medida aplicada en una parte (Thusman 2002).

La coordinación debe alternar con la unidad de mando, es decir, realizarse conforme al principio de un solo plan y un solo jefe, no debe haber dos o más coordinadores para una misma actividad. Por eso la coordinación forma parte de una estrategia centralizadora de la Psicología Organizacional, y tiene que partir de la estructura jerárquica más alta.

¿Qué habilidades debe tener un coordinador?

Coordinar es un trabajo que implica un alto grado de observación del todo y de las partes; requiere de la recopilación y análisis de mucha información; pero al mismo tiempo reclama el desarrollo de capacidad sintética para unir cosas dispersas; necesita de sensibilidad para comunicarse con muchas personas; además de don de

mando y motivación, y un cúmulo de conocimientos de diversa índole. Es decir, el coordinador debe poseer las habilidades de un directivo, y más propiamente, de un líder (Robbins 2004).

Una definición de organización nos dice que es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. La palabra organización (coordinación) puede adoptar varios significados:

Organización como una unidad o entidad social, en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos. En este sentido la palabra organización significa cualquier cometido humano creado intencionalmente para alcanzar determinados objetivos (Robbins 2004).

Desde este punto de vista, la organización puede verse bajo dos aspectos diferentes:

Organización formal: Es la organización basada en una división racional del trabajo. Es la organización planeada o la que está definida en el organigrama, instituida por la dirección y comunicada a todos por medio de los manuales de organización.

Organización informal: Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones humanas que se dan al desempeñarse en sus cargos.

Organización como función organizacional y parte del proceso organizacional. En este sentido, la organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y las unidades pertinentes de su Psicología Organizacional y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno (Referencia de Internet No.1).

Organizar implica:

- ❖ Dividir el trabajo en actividades.
- ❖ Agrupar las actividades en una estructura.
- ❖ Designar a las personas que llevarán a cabo las actividades.
- ❖ Asignar los recursos necesarios.

Establecer las relaciones entre las diferentes personas para lograr coordinar los esfuerzos.

La organización puede darse en tres niveles diferentes:

1. Organización a nivel global: Es la organización que abarca la empresa como un todo. Es el llamado diseño organizacional.
2. Organización a nivel de departamentos: Es la organización que abarca cada departamento de la empresa. Es la denominada departamentalización.
3. Organización a nivel de tareas y operaciones: Es la organización que enfoca cada tarea, actividad u operación, específicamente. Es el llamado diseño de cargos o tareas.

Características Básicas de la Organización Formal

Desde el punto de vista de la organización formal, una organización empresarial consiste en un conjunto de cargos funcionales y jerárquicos encaminados hacia el objetivo económico de producir bienes y servicios (Arnott, Dave (2003).

Las principales características de la organización formal son:

División del trabajo: que es la manera como un proceso complejo puede ser descompuesto en una serie de pequeñas tareas. Las principales consecuencias de la división del trabajo son:

- mayor productividad y mejor rendimiento del personal involucrado.
- mayor eficiencia de la organización
- reducción de los costos de producción, en especial los de mano de obra y materiales directos.

Especialización: como consecuencia de la división del trabajo cada unidad o cargo pasa a ejercer funciones específicas y especializadas.

Jerarquía: de las funciones especializadas se desprende inevitablemente la función de mando, cuya tarea es dirigir y controlar todas las actividades para que se cumplan sus respectivas misiones. La organización necesita, además de una estructura de funciones, una estructura jerárquica que se encargue de dirigir las operaciones de los niveles que le están subordinados.

Distribución de la autoridad y de la responsabilidad: la jerarquía de la organización formal representa la distribución de la autoridad y de la responsabilidad entre los diversos

niveles de la estructura. Cada nivel jerárquico que está encima de los niveles tiene mayor influencia en las decisiones. En la organización hay personas que cumplen órdenes de otras situadas en niveles más elevado; esto indica sus posiciones relativas y el grado de autoridad en relación con las demás posiciones.

La organización consiste en crear la estructura necesaria para realizar el trabajo que conduzca al logro de los objetivos de la empresa, y asignar a los diferentes puestos que integran dicha estructura: funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía (Alcover de la Hera 2004).

Principios de la Organización.

- ❖ *Especialización.* Consiste en dividir el trabajo y asignar a cada empleado una actividad delimitada y concreta. con ello se logra precisión, habilidad y destreza (Cummings 2004).
- ❖ *Del objetivo.* La existencia de un puesto solo es justificable si es útil para lograr los objetivos de la entidad.
- ❖ *Unidad de mando.* Un trabajador no debe recibir órdenes de más de un jefe.
- ❖ *Equilibrio autoridad- responsabilidad.* Establecer el grado de responsabilidad de cada jefe y al mismo tiempo asignar la autoridad necesaria para que pueda cumplir con su responsabilidad.
- ❖ *Coordinación.* Se requiere que todas las partes trabajen de manera coordinada.

Importancia de la organización.

- ✓ Crea la estructura para desempeñar eficientemente el trabajo.

- ✓ Al delimitar funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías, elimina la duplicidad.
- ✓ Evita la lentitud e ineficiencia.

Estructura Organizacional: Consiste en sus componentes y características principales que son:

Especialización del trabajo, es el grado por el cual el trabajo de la organización se divide en componentes menores (Cummings, Thomas (2004).

Departamentalización, es un medio por el cual se asignan y se agrupan actividades diferentes a través de la especialización de las unidades con el fin de obtener mejores resultados. Departamento designa un área, división o segmento distintivo de la empresa.

Tipos de Departamentalización:

- **Departamentalización Funcional:** Consiste en el agrupamiento de las actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas en la empresa.
- **Departamentalización por Productos o Servicios:** Este tipo de departamentalización implica el agrupamiento de las actividades de acuerdo con el resultado de la organización, esto es, de acuerdo con el producto fabricado o servicios prestados.
- **Departamentalización Geográfica:** Consiste en la diferenciación y agrupamiento de las actividades de acuerdo con la localización en donde se ejecutará el trabajo o el área de mercado que servirá la empresa.
- **Departamentalización por Clientes:** La organización con base en la clientela conlleva la diferenciación y agrupamiento de las actividades de acuerdo con el tipo de persona o personas para quienes se ejecuta el trabajo.

- **Departamentalización por Proceso:** También denominada departamentalización por fases del proceso. Es frecuentemente utilizada en las empresas industriales. La diferenciación y el agrupamiento se hacen a través de la secuencia del proceso productivo u operacional.
- **Departamentalización por Proyectos:** La departamentalización por proyectos es, en el fondo, una departamentalización temporal por producto, cuando éste asume proporciones enormes, y requiere inversiones y recursos elevados, tecnología específica y periodos prolongados.
- **Departamentalización por Divisiones:** Las líneas de productos se agrupan en divisiones. Es un tipo de departamentalización típica de las grandes corporaciones.
- **El Diseño Matricial:** Involucra la creación de una estructura organizacional completamente nueva que se basa en dos criterios de departamentalización: por función y por proyectos. De esta manera los trabajadores son miembros en forma simultánea de una función y de un proyecto, teniendo dos jefes. La característica principal del diseño matricial es la existencia de dos líneas de autoridad.
- **Departamentalización combinada:** Consiste en la aplicación de varios modelos de departamentalización para obtener el máximo rendimiento de la organización.

Técnicas de organización.

Organigrama. Es la representación gráfica de la estructura de una empresa. Se compone de rectángulos los cuales representan los órganos de la empresa y de líneas, mismas que representan las relaciones formales entre dichos órganos (Chiavenato 2002).

Manual. Tiene la forma de libro, folleto o cuadernillo y contiene en forma ordenada información de interés. Pueden ser manuales de políticas, bienvenida, de organización, de procedimientos.

Integración. Consiste en dotar al organismo social de los elementos humanos y materiales necesarios para su adecuado funcionamiento, se divide en:

Integración de personas: Se lleva a cabo a través del reclutamiento, selección, introducción y desarrollo.

Integración de materiales: Se realiza mediante la detección de necesidades, localización de proveedores, cotización y compra.

DIRECCIÓN

Esta etapa del proceso organizacional, llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la Psicología Organizacional y la dirección son una misma cosa (Palma Le-Blanc 1993).

De acuerdo con lo anterior, dirigir es la acción de un líder, que encamina la conducta de los subalternos hacia el logro de los objetivos institucionales.

La dirección es una acción o un conjunto de acciones, pero además es una estructura de poder que por su sola existencia, ejerce influencia en el comportamiento de las personas, en consecuencia la dirección, es una acción o conjunto de acciones, cuanto también es un sujeto o conjunto de sujetos con poder de manejar las conductas de los demás.

En realidad lo que define con mayor precisión el significado organizacional de la dirección es el poder de los jefes. Sin poder la dirección carece de sentido, porque simplemente no habría obediencia.

Los sinónimos de dirección en su acepción organizacional son: Gestión, Mando, Gobierno, Rectorado.

Principios de la Dirección

Para hablar de una verdadera dirección se requiere tomar en cuenta estos principios:

- Principio de Unidad de mando y unidad de dirección. La unidad de dirección (“un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objetivo”) y la unidad de mando (“para una acción cualquiera, un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe”), son los soportes de la dirección, sin ellos, dice Fayol, “la autoridad se menoscaba, la disciplina se compromete, el orden se subvierte, los esfuerzos no son convergentes y la estabilidad está en peligro”. En las instituciones bien dirigidas no pueden existir objetivos divergentes y contradictorios. Un órgano central tiene que emitir los objetivos generales y realizar la coordinación adecuada para lograrlos. De igual forma, evita la existencia de dos o más jefes usurpando funciones (Robbins y De Cenzo 2002).
- Principio de liderazgo. Si no existen personas o grupos de personas con poder, es imposible lograr la obediencia. Jesús Vázquez Méndez, dice que para lograr la eficiencia y la eficacia es más importante el liderazgo que un equipo de trabajo perfecto y una gran organización. Sin líderes cada persona realizaría el trabajo a su libre albedrío, sin coordinación, sin rumbo claro.

- Principio de Eficiencia y Eficacia de la Dirección. El objetivo, principal del dirigente es la eficiencia (hacer más con menos) y la eficacia (lograr los resultados esperados), con un mínimo de conflictos, impugnaciones, protestas, daños y en general, consecuencias negativas para la empresa.

Si los dirigentes derrochan recursos, o los debían para fines personales, si sus políticas crean conflictos laborales, o de imagen corporativa, y si además no logran los objetivos en los establecidos, entonces se debe nombrar a otro cuerpo directivo. Si un dirigente no es eficaz, ni eficiente no es director, está defraudando a la institución (Palomo 2000).

El nervio de la dirección

La dirección tiene varios elementos que la componen: liderazgo, motivación, supervisión, delegación, etc., sin embargo, lo central son el mando, la toma de decisiones y la coordinación o función de síntesis.

Mando. Para Fayol el dirigente tiene que “sacar el mejor partido posible de los agentes que componen su unidad en interés de la empresa”. Esto significa explotar al máximo el potencial de los subordinados, y para ello se requiere la obediencia que se logra a través del MANDO (Robbins 2004).

Toma de decisiones. Además del mando, dice Carlos Llano Cifuentes, el nervio de la dirección lo constituye la toma de decisiones. Dice que los directivos deben actuar en medio de alternativas, de intereses encontrados, pero han de cuidarse de “aplicar leyes rigurosas de las que se desprenda, como por medio de una deducción matemática o técnica, la decisión única que habrá de tomarse”.

Coordinación o función de síntesis. El nervio de la dirección lo complementa la coordinación, la unión de los esfuerzos. A esta actividad, Llano Cifuentes la denomina, función de síntesis. Este autor arguye que lo fundamental de la dirección no es la especialización (mercadotecnia, operaciones, finanzas), cuanto la interrelación de todos los elementos. “Su labor primordial es entrelazar unitariamente los distintos y heterogéneos oficios que, siguiendo leyes diversas, y aun opuestas, concurren simultáneamente, y con paridad de rango, en actividad empresarial”.

Funciones de la Dirección Organizacional

¿Cuáles son las tareas o funciones que realiza la dirección? Para dirigir se necesita emprender una serie de tareas, que dependen del ingenio y la capacidad de los líderes, los más comunes son:

a) Comunicación

La palabra comunicación proviene del latín comunicatio, onis, o sea la persona que, procura la interrelación con los semejantes (Thompson 1999).

Se le define como el proceso de intercambio de información y transmisión de significados. En el diseño organizacional es imprescindible analizar los canales adecuados de comunicación; dilucidar si el mejor método es la comunicación digital (verbal), o la analógica (no verbal). Los dirigentes constantemente deben preguntarse ¿Qué tanta comunicación oral, escrita audiovisual, o cibernética, es la que conviene para la organización? (Alvarez 2001).

Deben tomar en cuenta que la comunicación escrita es útil cuando se pretende impedir la espontaneidad y evitar los peligros de lo inesperado y no codificado. Los reglamentos de trabajo, las obligaciones y derechos, son aspectos que preferentemente deben ser conocidos por escrito. De igual forma, los citatorios para la realización de una asamblea de accionistas donde hay cientos de socios, es conveniente realizarlos a través de la prensa escrita. La comunicación audiovisual, cibernética y verbal es preferible en la capacitación y adiestramiento, en la transmisión y aprendizaje de los métodos y procedimientos de trabajo.

La comunicación social de un gobierno que necesita informar a millones de ciudadanos sobre un asunto de interés colectivo, solamente puede ser transmitida a través de los medios masivos de información (radio, televisión y prensa escrita). Escoger los canales adecuados de comunicación es una tarea difícil, no hay fórmulas para seleccionarlos. Los problemas de comunicación en empresas de accionistas, así como en las dependencias del gobierno, son tan complicadas que tienen un departamento exclusivo de comunicación (Ribeiro 1999).

Técnicas de comunicación

- ❖ Técnicas de dinámica de grupos (debate, panel, simposio corrillos. Phillips 66. Entrevista, congreso, simposio, mesa redonda, foro, asamblea, seminario).
- ❖ Técnicas para el aprendizaje grupal.
- ❖ Círculos de calidad.
- ❖ Test o pruebas de percepción para mejorar la comunicación organizacional.
- ❖ Técnicas de comprensión de las comunicaciones.

b) Delegación de autoridad y responsabilidad

En sentido estricto por delegación se entiende la transferencia de la mayor calidad posible de tareas a otros, a fin de minimizar la carga de trabajo personal. En un significado más amplio la delegación “es la transferencia planificada de autoridad y responsabilidad a otros para que ejecuten el trabajo dentro de los límites establecidos de acuerdo común” (Watzlawick, Beavin y Jackson 1997).

Un buen director no es el que decide hacer todo, abarcar todo, sino el que reconoce sus limitaciones de tiempo, esfuerzo y capacidad para realizar actividades importantes. Un director centralista es celoso, ritualista, burocrático e incrédulo de la capacidad de otras personas. Un director con tendencias descentralizadoras, confía en los demás crea nuevo líderes y ofrece oportunidades.

Uno de los signos más representativos de la dirección moderna es la delegación de autoridad y responsabilidad. La sociedad exige cada vez más participación, las personas se preparan cada día más para ser consideradas en este proceso (Gil y García-Saíz 1993).

Técnicas de delegación

A pesar de las barreras a la delegación, los dirigentes deben estar conscientes de que redistribuir la autoridad y la responsabilidad en los tiempos actuales es fundamental para poder atender una gran cantidad de asuntos. Por eso, es conveniente que estén capacitados para realizarla adecuadamente. Tom Batley señala la siguiente técnica, que es un programa de entrenamiento del proceso de delegación (Fincowsky, Benjamín y Gómez 2002).

c) Liderazgo

Puede definirse de diversas maneras, pero en general es el poder de un individuo para influir la conducta de los hombres hacia los fines planteados, es la capacidad de mandar. El poder de los líderes descansa sobre muchas bases como la legalidad, legitimidad, carisma, incentivación, o la fuerza (coerción). A través de cualquiera de estos medios, o con varios a la vez, se puede influir el comportamiento.

Características de los líderes

Se ha hecho una apología de los líderes, atribuyéndoles cualidades sobrenaturales, que sólo en muy pocas ocasiones se han podido observar en la realidad. Las más de las veces se mencionan sólo las características deseables, pero nunca las reales (Lewin, Kurt (1951).

Por ejemplo el libro de Jesús Vázquez arguye que el líder tiene:

cualidades conceptuales (facultad de concebir el todo y las partes, capacidad creativa, habilidad para tomar decisiones efectivas, capacidad de cumplir con los objetivos, e inteligencia superior a la promedio);

- ❖ capacidad humana (comunicar adecuadamente los medios para lograr los objetivos, facilidad de palabra, escoger y rodearse de hombres idóneos, desarrollar nuevos líderes, establecer el orden entre los subalternos, conciencia de las relaciones interpersonales, comprensión de los problemas y necesidades de los demás, madurez mental, confianza en sí mismo y capacidad de crítica y autocrítica);
- ❖ capacidad técnica (utilizar los recursos con eficiencia).

- ❖ Capacidad para inspirar e impulsar a otros (Influir la conducta de otros, audacia para emprender nuevas tareas, carácter para enfrentar dificultades inesperadas, grandes aspiraciones, energía y firmeza para llevar a cabo los propósitos y elevada resistencia a la frustración o la derrota).

Hay muchos escritos donde se analizan las características deseables de los líderes, pero hay muy pocos en los cuales se señalan los aspectos negativos (Fincowsky, Benjamín y Gómez 2002).

Teoría del Liderazgo

La capacidad de mandar ha sido estudiada desde diversas áreas del conocimiento:

Desde la sociología (Max Weber, John French y Bertram Raven), desde la psicología y la Administración (Paul Hersey y Kenneth Blanchard). Existen otros autores que la han estudiado (Cf. Georges Terry pp.. 410-431), desde diversos enfoques. Aquí sólo podremos mencionar algunos.

Teoría sociológica de la dominación

En el texto *Economía y Sociedad* Weber estudió tres fuentes de poder que llamó bases de dominación, estas son: la autoridad legal, la carismática y la tradicional.

La primera es la autoridad que emana de las leyes, de los poderes consagrados en la estructura jurídica. La gente obedece a este tipo de autoridad porque proviene de un poder “pactado” por la asociación, o grupo, o sociedad de la cual los individuos son miembros. Al soberano (líder) se le obedece no por atención a su persona, sino porque es la

personificación de la ley o norma “pactada”. La autoridad legal se cumple también porque de lo contrario, los miembros recibirán sanciones (coerción).

La autoridad carismática, es la cualidad de una persona para fascinar, conducir y atraer a la muchedumbre. La palabra proviene del latín carisma, que a su vez se deriva del grupo kharisma, gracia, beneficio y kharizesthai, conceder una gracia. Por ejemplo, se dice que el *Papa* es seguido y venerado porque tiene el don divino del carisma.

La autoridad tradicional es una base de poder en extinción. Fue junto con el *Papado*, la forma predominante de la aristocracia medieval; es la que se heredaban los reyes, príncipes, cardenales, que por el hecho de tener esa investidura, eran respetados y obedecidos. Este tipo de autoridad tiene también su sustento de poder por la creencia en el pasado, en el poder de los ancianos, los padres, los “maestros” (artesanos), y los sacerdotes (Deutsch y Krauss 2001).

Teoría del liderazgo situacional

En la perspectiva psicológica de las bases del poder están los estudios de Hersey y Blanchard. Estos autores afirman que el estilo más adecuado para analizar el liderazgo es el estudio del comportamiento, más específicamente el *nivel de madurez* (alta, intermedia o baja) de los individuos y de los grupos; llaman a este enfoque “Liderazgo Situacional”.

Niveles de Madurez:

Madurez alta 7, moderado alto

7. Capacidad

6. Información

5. Referencia

4. Legitimidad

3. Recompensa

2. Relación

1. Coerción

Madurez baja 1, moderado bajo

Los creadores del enfoque situacional dicen que hay una relación directa entre el nivel de madurez de los individuos y grupos y el tipo de poder (coerción, relación, recompensa, legitimidad, referencia, información, capacidad) que se emplea para influir la conducta de los subalternos. En el “liderazgo situacional”, se considera que la madurez es la capacidad de dirigir el comportamiento propio en una situación particular, pero depende de lo que el líder pretenda llevar a cabo (Leal 1999).

Se proponen siete bases del poder que pueden emplear los líderes para elegir el tipo de autoridad adecuada de acuerdo con el grado de madurez de los subalternos. Retomadas del CENCADE, presentamos un breve explicación de cada una de las bases del poder que propone el enfoque situacional.

Poder de coerción. Una persona con bajo nivel de madurez, necesita que lo dirijan. Este tipo de individuos, considera que si no aprenden y siguen las reglas del juego, tendrán que pagar un costo, como el despido, la suspensión temporal, o cualquier otra sanción. En consecuencia el líder está consciente de que utilizar el poder de coerción es un elemento que obliga a los individuos con su trabajo por temor al castigo.

Poder de Relación/Conexión. Si los subordinados adquieren mayor conciencia de su propio trabajo y pasan al nivel de madurez inmediata superior, siguen dependiendo de la dirección, pero con más apoyo. Para evitar los castigos de ésta, el subalterno establece una alianza (relación/conexión). En esta alianza se establecen acuerdos mutuos de cooperación para no recurrir a las sanciones (Gonzalez 2000).

Poder de Recompensa. Cuando los subalternos están ubicados en niveles de madurez entre bajo y moderado, demandan un fuerte apoyo y dirección. En tal sentido, los líderes necesitan que los subalternos los consideren capaces de ofrecer estímulos y recompensas: así es posible contar con más seguidores y que los seguidores cumplan con sus objetivos.

Poder de Legitimidad. Al acceder a los niveles intermedios de madurez, los subalternos siguen al líder porque su poder se ha legitimizado, es decir, se les considera razonables, genuinos, que actúan siguiendo las leyes, por tanto, no deben ser censurados, sino al contrario, seguir sus directrices.

Poder de Referencia. El poder de referencia es aquel que se finca en una relación personal de amistad con el subalterno. Los seguidores aprecian al líder, lo admiran, se identifican con él, les inspira confianza porque les proporciona estímulos y reconocimientos. Los subalternos que necesitan este tipo de poder, se ubican en un nivel de madurez entre moderado y alto, necesitan poca dirección (cifras, informes, balances, correspondencia, entre otras), cuando el subalterno lo requiere.

Poder de capacidad. Los últimos niveles de madurez requieren de muy poca dirección y apoyo; son seguros de sí mismos y altamente competitivos. Responden con

agredo a las indicaciones de los líderes porque los consideran capaces, hábiles y con méritos suficientes para ser jefes (Gonzalez 2000).

Teoría del poder de French y Raven

Otro análisis del poder dentro de las organizaciones es el de French y Raven. Para ellos, los líderes influyen la conducta de los subalternos de una o más fuentes de poder. Proponen cinco bases del poder que son casi las mismas que el enfoque situacional, tales como: coerción, recompensa, legítimo, de experto y referente (Leal 1999).

Mitos y realidades del dirigente

En muchos textos de Psicología Organizacional, se hace referencia más bien a lo que debe ser un buen dirigente, no a lo que en realidad es. Se ha hecho una idolatría del liderazgo, se ha hecho de los líderes personajes míticos, lo cual tiene que ver más con la aceptación de la autoridad, que con la realidad.

Tipología del liderazgo

En Georges Terry se aprecia nuestra sentencia anterior: dice que a través de la historia ha habido líderes buenos y malos, ricos y pobres, es decir, no todos son seres míticos, ni seres perfectos. En no pocos casos, las características señaladas en los libros, están alejadas de la realidad. Los aspectos negativos del liderazgo no se escriben, pero tienen comportamientos negativos como corrupción, manipulación, calumnias, incluso, cometen delitos mucho más graves (West 2004).

Hemos mencionado algunos mitos y verdades de los líderes, a continuación, presentaremos los distintos tipos que existen, de acuerdo con las ideas del Centro de Capacitación y Adiestramiento, (CENCADE).

Para el CENCADE existen seis tipos de líderes del pasado:

Líder Alpinista

- ✓ Flexible con los subordinados.
- ✓ Desprecia a los débiles
- ✓ Le agrada trabajar en equipo.
- ✓ Desecha la incompetencia.
- ✓ Cambia de estrategias y mercados frecuentemente.
- ✓ Orientado a los resultados. Más no en los medios.
- ✓ Enmascara su agresión bajo una máscara de cooperación.
- ✓ Le gusta correr riesgos calculados.
- ✓ Le fascina el cambio y desea influir en su proceso.
- ✓ Su interés personal es el desafío, la actividad competitiva.
- ✓ Se enfrenta al trabajo y a la vida como si se tratara de un juego.
- ✓ El competir le emociona y proyecta su entusiasmo.
- ✓ Su meta es ser un vencedor, y su temor, un perdedor.

Este es el líder que está guiado por el interés personal; le interesa mantenerse en el poder, aunque su intención no sea trascender, ni velar por el interés colectivo. No es el líder que deje huella en los subordinados, más bien su intención es mantenerse empleado escalando puestos (West 2004).

Líder burócrata

- ❖ Se interesa en los métodos utilizados.
- ❖ Actúa de acuerdo con las reglas.
- ❖ Su planeación estratégica se sitúa en el pasado.
- ❖ Sigue decisiones existentes.
- ❖ Muy leal a la organización.
- ❖ Interés en el cómo, más que en el qué y por qué, orientado a los procedimientos.
- ❖ Se ocupa demasiado en los detalles.
- ❖ Aborrece la ambigüedad, quiere todo por escrito.
- ❖ Sus subordinados no tienen iniciativa.
- ❖ Se autoevalúa en función de lo que también controla el sistema.
- ❖ Inhibe el crecimiento de la gente y de la organización.
- ❖ Quisiera poder programar a todo el mundo, hacer toda una rutina.
- ❖ Considera el cambio como una amenaza, todo lo nuevo le enfada.
- ❖ Todos sus subordinados tienen áreas designadas.
- ❖ Cuando se va, la organización tiene problemas para adaptarse, pues está reglamentado en exceso.

El líder burócrata está determinado históricamente por el modelo económico del “Estado de Bienestar”, el cual requería de una planeación a largo plazo, una dirección centralizada, una organización y control muy rígidos (West 2004).

Es el líder típico de los tiempos en que había más estabilidad económica, donde predominaba la planeación estratégica, la Psicología Organizacional por objetivos, los

sistemas control que coartaban la iniciativa, y en general las organizaciones burocráticas del tipo que propuso Max Weber. Este tipo de líder no sólo se desarrollo en las empresas públicas, también en las grandes transnacionales privadas.

Líder de choque

- Siempre se hace lo que él dice.
- Sus subordinados sólo siguen instrucciones.
- El subordinado trata de agradarle.
- Es incapaz de crear y mantener un equipo.
- Establece distintos, privilegios y comparaciones.
- Crea un ambiente de rivalidad entre los subordinados, pues cada quien quiere sobresalir ante el jefe.
- Su objetivo es el poder.
- Es capaz de construir un imperio.
- Sus subordinados son muy dependientes.
- En ocasiones es un problema para la compañía pues fomenta la hostilidad y debilita paulatinamente a la comunidad.
- Elimina lo que no rinde.
- Se enorgullece de ser temido, alega que el terror estimula el trabajo.
- Por ser desconfiado y sádico, es incapaz de trabajar en equipo.
- Nunca se compromete.
- No es consciente de que está pasando por encima de la gente.
- Tiene dificultades para motivar a su gente (no la motiva, ni le interesa).

Es el líder que detenta el poder para satisfacer su egocentrismo, pues no necesariamente busca obtener beneficios económicos o de otra índole. Mandar, subordinar parece ser su principal objetivo. Las metas organizacionales es lo que menos le preocupa (West 2004).

Líder manipulador

- ❖ Su objetivo es ver a sus subordinados como objetos para ser utilizados según las circunstancias.
- ❖ Avanza mediante la astucia y la política.
- ❖ Manipula a los subordinados.
- ❖ Suele mentir, piensa que “el fin justifica los medios”.
- ❖ Siempre busca la lealtad a su persona.
- ❖ En ocasiones recurre al chantaje y al soborno.
- ❖ Finge ser razonable y cooperativo, sólo en beneficio propio.
- ❖ Controla su carácter mejor que los demás.
- ❖ Su desarrollo en ocasiones se basa en el despido, no en consideraciones humanas.
- ❖ Busca el conflicto entre la gente.
- ❖ Maneja sentimientos.
- ❖ Colecciona errores de los subordinados para reprochárselos en el momento preciso.

El líder manipulador acumula poder más a través de la mentira y el chantaje que de su capacidad, preparación y carisma. Es el que más está alejado del líder de calidad que se requiere en la actualidad (West 2004).

Su interés se centra no en desarrollar la capacidad propia y la de sus subordinados sino en escalar puestos que le permitan tener una posición social cómoda. Aunque simule lo contrario, tampoco le interesan las metas institucionales.

Líder iniciador

- Toma decisiones temporales sin concluir.
- Desarrolla ideas fantásticas, y le molesta resolver los detalles de las mismas.
- Cambia la dirección de sus decisiones con demasiada frecuencia.
- Forza al personal a trabajar tiempos extras.
- Trabajar bajo presión es la única manera de obtener logros, según él.
- Le encanta el ambiente de urgencia y que sus colaboradores traten de salir de la crisis que él creo.
- Hace que todos estén ocupados, pero la organización no va a ninguna parte.
- La organización cambia constantemente de dirección.
- Sus subordinados han aprendido que no hay que tomarlo demasiado en serio.
- Ninguna tarea que el delegue lleva la intención de que se realice realmente: dentro de muy poco tiempo cambiará de parecer.

Es el líder que he llegado a puestos directivos por medio de la negociación política; no tiene capacidad, ni conocimientos, ni preocupación por superarse. No enseña grandes cosas a los subalternos, ni enaltece a la institución, más bien es una carga porque no cumple, comete muchos errores y es poco eficaz. Se la pasa iniciando, sin nunca terminar, una serie de actividades para dar la impresión de eficiencia (West 2004).

Líder ausente

- ❖ Participa activamente en su comunidad, en cámaras y asociaciones. A veces hasta resulta que es presidente de alguna de ellas.
- ❖ Es consejero de muchas empresas, lo cual multiplica sus fuentes de ingreso.
- ❖ Es buscado frecuentemente para dictar conferencias, cursos y discursos.
- ❖ Guarda gran distancia entre él y los suyos.
- ❖ Nunca está en su empresa.
- ❖ No está disponible para discutir asuntos de la empresa.
- ❖ Deja de interesarse en los detalles.
- ❖ Abusa de la delegación.
- ❖ Se compromete a participar en eventos sin siquiera consultar su carga de trabajo.
- ❖ No mantiene contacto directo y estrecho con sus subordinados.
- ❖ Desconoce los problemas internos de la empresa.
- ❖ Muy conceptual, no es detallista.
- ❖ Establece distancias.
- ❖ Su éxito radica en los planes a largo plazo que exige a sus subordinados.

Es el líder que tiene muchos trabajos pero no cumple cabalmente con ninguno. Busca obtener beneficios económicos y posición social más que el poder en sí mismo. Es el líder que delega mucho, pero no tiene ningún control sobre el delegado. Es incapaz de lograr las metas institucionales porque desconoce los problemas y los quiere resolver con fórmulas de libros, es muy conceptual, pero nada práctico (West 2004).

Líder de Calidad

Para el CENCADE ninguno de los líderes citados anteriormente corresponde a las exigencias gerenciales y sociales contemporáneas. Proponen un líder de calidad, que esté dispuesto al cambio continuo y tenga visión del futuro. Sus características son:

Con conocimientos de:

- ✓ Si mismo.
- ✓ Del trabajo.
- ✓ De la organización.
- ✓ De su especialidad.
- ✓ De la humanidad.
- ✓ Del mundo.

Debe asumir las siguientes actitudes

- ❖ Hacia sí mismo.
- ❖ Hacia la vida.
- ❖ Hacia la gente.
- ❖ Hacia el trabajo
- ❖ Hacia el aprendizaje.
- ❖ Hacia el cambio.
- ❖ Hacia el futuro.

Las habilidades que debe tener son:

1. Visión: idea clara hacia dónde quiere ir y la fuerza para lograrlo (West 2004).
2. Pasión: por las promesas de la vida, por su vocación y por un curso de dirección.
3. Integridad: autoconocimiento de su fuerza y debilidad, qué desea y por qué; honestidad de pensamiento y acción; resuelta devoción a los principios; firmeza e integridad profundas; madurez, saber obedecer, saber trabajar con otros y aprender de otros
4. Confianza: ganarse el favor de la gente.
5. Curiosidad: se pregunta acerca de todo, aprende todo lo que puede, le gusta descubrir.

Los retos que persigue son:

- ❖ Correr nuevos riesgos
- ❖ Disfrutar experimentando
- ❖ Intentar lo nuevo
- ❖ No temer al fracaso
- ❖ Conocerse a sí mismo

Este tipo de líder es el que más se apega requerimientos de los gerentes del quinto modelo del Proceso Organizacional que se ha revisado.

d) Motivación

Acepción etimológica

El vocablo motivación proviene del latín *motivus*, que significa el que mueve o sirve para mover, de tal modo; en su acepción etimológica es la causa o razón para la realización de una cosa (Maristany 1994).

Acepción organizacional

En su acepción organizacional, motivación es el acto de ejercer influencia sobre los trabajadores para alcanzar en ellos el deseo de lograr un objetivo.

La tarea de la Psicología Organizacional es entonces encontrar los motivos por los cuales el trabajador puede incrementar su productividad. Algunos autores dicen que los factores motivadores son necesidades individuales que se experimentan de forma consciente o inconsciente, y que pueden ser primarias (agua, aire, alimento, sexo, casa y vestidos), o secundarias (autoestima, cariño y amistad, posición, logros, etc.).

Koontz, Donnell y Weihrich (2004) la definen como:

“... un término general que se aplica a una clase completa de impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares. Decir que los administradores o encargados del área de RH motivan a sus subordinados es decir que utilizan las cosas que esperan satisfagan esos impulsos y deseos e induzcan a los subordinados a actuar de la manera deseada”.

La motivación es la búsqueda de medios, o mejor dicho de necesidades insatisfechas de los hombres para que trabajen con mayor ímpetu. Es recomendable que se discuta en

clase los conceptos de motivación e incentivación, porque para algunos son cuestiones distintas, es decir, la primera se refiere al deseo interior que se genera en el trabajador, de tal manera que sería más adecuado hablar de auto motivación. En cambio incentivo es un impulso externo (de la Psicología Organizacional) para mover la conducta (Aamodt 2006).

¿Cómo surge la motivación?

A raíz de las investigaciones de Elton Mayo en Hawthorne se iniciaron los estudios de los factores psicológicos y ambientales que influían, de manera importante el comportamiento de los hombres en el trabajo. Se llegó a la conclusión que el método taylorista, denominado también como el método de la vara y zanahorias, era insostenible y que se necesitaban otros medios para buscarla. La motivación surge con una necesidad de encontrar mecanismos para convencer a los individuos de olvidar el tedio, el descontento por el trabajo y la complejidad del proceso productivo, las deplorables condiciones de trabajo, excesivas jornadas, inadecuadas e insalubres instalaciones, deficiente sistema de salud ocupacional, anulación de la personalidad, coerción de la autoridad, entre otras cosas.

Ventajas de la motivación

- ✓ Reduce los conflictos que se presentan en las relaciones laborales (obrero-patronales).
- ✓ Minimiza el descontento y la aversión hacia el trabajo.
- ✓ Propicia en los trabajadores un sentido de competencia que contribuye a elevar la productividad.
- ✓ Conduce a los trabajadores a capacitarse, entrenarse y prepararse con más empeño para desarrollar sus funciones.

- ✓ Contribuye a forjar en los trabajadores el deseo de desarrollar el máximo nivel de esfuerzo, pericia y destreza. Genera el sentimiento de sobresalir.

Desventajas de la motivación

- ✗ Condiciona la dedicación exclusiva hacia el trabajo, quitando el tiempo para la recreación, lo cual conlleva enfermedades físicas y mentales.
- ✗ Propicia que los trabajadores sólo escojan las empresas que ofrecen los mejores incentivos (motivación elitista).
- ✗ Motivar cuesta mucho, en consecuencia no todos los trabajadores pueden ser motivados.
- ✗ Motivar a unos cuantos, genera descontento en los demás, acentuándose el individualismo y la renuncia al espíritu de grupo.

La motivación acentúa la creación de grupos elitistas dentro de la empresa, como también ahonda las diferencias sociales, la estratificación social (Aamodt 2006).

Teorías de la motivación

Las teorías de la motivación surgieron a raíz que Elton Mayo introdujo la perspectiva sociológica y psicológica al estudio de los problemas organizacionales, que se habían exacerbado por la mecanización del trabajo y la crisis de 1929. Para entender las diversas teorías partiremos de la división en dos grandes ramas, que hacen Bittel y Ramsey (Grados 2001).

Teorías del contenido motivacional

Estas teorías analizan las características del entorno, la personalidad, la conducta del individuo. Tienen como objetivo identificar las clases de variables que sirven para estimularlo.

Por un lado, está el **enfoque de los resultados**, que es la tendencia más reciente de las teorías de la motivación. Dicho enfoque hace énfasis en las recompensas o resultados que sirven para satisfacer las necesidades. Entre los autores más destacados de este enfoque está Frederick Herzberg.

Por otro lado, está el **enfoque de las necesidades**, que es la tendencia tradicional de las teorías del contenido motivacional. Esta tendencia concibe los contenidos motivacionales como si tuvieran un carácter interno para el individuo. Los autores más representativos son Douglas McGRegor, Abraham Maslow y David McClelland.

Teorías de los procesos motivacionales

Estas teorías estudian los mecanismos a través de los cuales las necesidades y resultados pueden orientar al individuo hacia determinadas conductas, es decir, no parten de la consideración de que los individuos tienen necesidades insatisfechas, y que reaccionarán de una manera determinada cuando la Psicología Organizacional les proporciona los medios para satisfacerlas. Para esta teoría cuenta todo el proceso desde la elección de la tarea o actividad, hasta el resultado. Entre los autores más destacados está V. H. Vroom.

Frederick Herzberg

Una llamada de las teorías que más arraigo tiene en la actualidad, es la de Frederick Herzberg, la llamada teoría de la *motivación-higiene* (Gonzales 2000).

Este autor dice que existen dos factores o resultados que motivan la conducta.

- Resultados intrínsecos. Se relacionan con lo retador del trabajo, el aumento de las responsabilidades, las posibilidades de desarrollo, el reconocimiento de la Psicología Organizacional a los buenos trabajadores y la posibilidad del progreso personal. Se les llama resultados intrínsecos porque son los factores que emergen del trabajo en sí y de los empleados.
- Resultados extrínsecos. Son los que provienen del entorno del trabajo, tales como las condiciones de trabajo, las relaciones de trabajo, la posición social, la seguridad en el trabajo, y la calidad de la supervisión. Estos son los factores de higiene. Se les llama resultados extrínsecos porque los factores del contexto del puesto o de mantenimiento están fuera del trabajo en sí y del empleado.

En realidad estos factores no son motivadores de conducta, son más bien “insatisfactores” porque si todos están presentes en el lugar de trabajo, las personas no se inconforman, pero si se suprime alguno de ellos puede generar una enorme insatisfacción.

En otro trabajo posterior Herzberg ratificó lo expuesto por Terry: “únicamente el logro de los resultados intrínsecos puede iniciar una motivación sostenida hacia los objetivos de la organización” (Gonzales 2000).

Douglas Murray McGregor

McGregor no estaba de acuerdo en que el enfoque tradicional de la Psicología Organizacional (Teoría X), fuese el más adecuado para motivar a las personas. En cambio, dijo que el enfoque de la “Teoría Y”, era el apropiado porque parte de premisas más correctas de la naturaleza y la motivación humanas.

Teoría X

En su texto “El lado humano de las empresas”, McGregor, critica severamente al enfoque tradicional de la Psicología Organizacional, a lo que llamo “teoría X”. Este enfoque concebía que la Psicología Organizacional era la única responsable del funcionamiento de la empresa y que le correspondía encaminar los esfuerzos de los individuos, persuadirlos, recompensarlos y castigarlos.

Teoría Y

Para McGregor el enfoque tradicional era insuficiente e inadecuado porque concebía al hombre de manera muy limitada, porque no comprendía que “era un animal necesitado”, el cual pronto como satisfacía una necesidad.

Aunque McGregor no formuló la jerarquía de las necesidades, fue un asiduo defensor de ese enfoque motivacional. Para este autor, las necesidades del hombre son eternas, nunca se acabaría de satisfacerlas plenamente, y eso, es en realidad, lo que le permite seguir desarrollando su potencial.

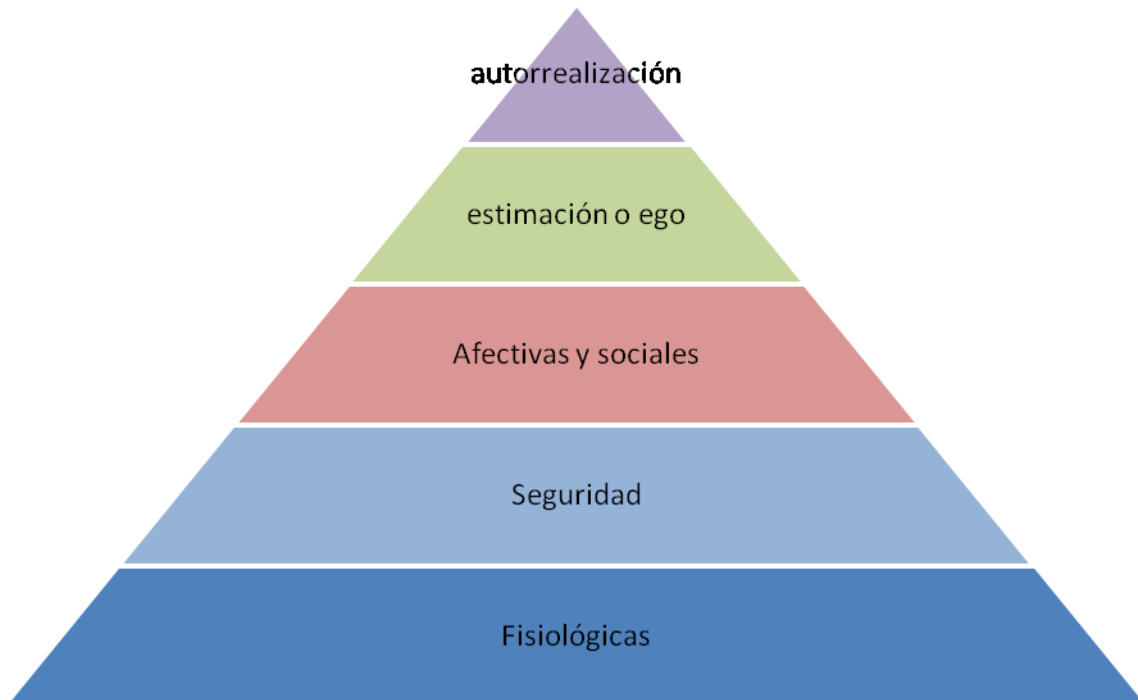
Importancia de la teoría Y para el desarrollo de la Psicología Organizacional

McGregor califica a la “teoría Y” como un proceso de creación de oportunidades, de liberación del potencial, de eliminación de obstáculos, de orientación hacia los subalternos. Afirma que su teoría es lo que Peter Drucker ha llamado “Psicología Organizacional por objetivos”, en contraste con la “Psicología Organizacional mediante el control” (Maristany 1994).

Según Douglas McGregor, la concepción de este tipo de hombres, no supone una abdicación de la Psicología Organizacional para manejarlos, ni tampoco implica la ausencia de mando, reglamentaciones, es más bien un camino hacia el “autocontrol” y la “autodirección”, es convencer de que los individuos son adultos maduros y no infantes.

Abraham Maslow

Es el autor más conspicuo de la teoría de las necesidades es Abraham Maslow; es el autor pionero de la jerarquía de las necesidades humanas. Para él existe una escala de necesidades que llevan al hombre a un comportamiento (Mendoza 2003).



Necesidades fisiológicas. En la escala inferior de la escala de motivación el hombre pretende la satisfacción de sus necesidades fisiológicas: comida, bebida, escatológicas, descanso, sexo abrigo.

Necesidades de seguridad. Cuando las necesidades fisiológicas están razonablemente satisfechas, las necesidades inmediatas empiezan a dominar la conducta del hombre, estas son las llamadas necesidades de seguridad, como el empleo, pensión, seguro médico.

Necesidades de amor y sociales. Cuando el hombre tiene satisfechas sus necesidades fisiológicas y ya no está temeroso de su bienestar físico, sus necesidades sociales llegan a ser motivadores importantes de conducta. Tiene anhelos de pertenecer, asociarse y ser aceptados por los compañeros, y de dar y recibir amor y amistad. Hablar igual, vestir igual, tener los mismos gustos.

Necesidades de estimulación o de ego. Estas se refieren a aquellas necesidades relacionadas con la auto estimación como la confianza en sí mismo, independencia, logro, competencia y conocimiento. También se refiere a aquellas necesidades relacionadas con la propia reputación como la necesidad de posición, de reconocimiento, de valoración del respeto merecido por los compañeros.

Según McGregor (colega de Maslow), estas necesidades son las que mayor importancia tienen para la Psicología Organizacional y para el hombre mismo. Son las necesidades egoístas, no obstante, la organización industrial, concretamente la producción en masa, continuo McGregor, pone muy poca atención en este tipo de necesidades, especialmente en los obreros de las escalas inferiores (Nelson 2002).

Necesidades de Autorrealización o autosatisfacción. Estas representan la coronación de la jerarquía de las necesidades; es la comprobación de las potencialidades propias, de autodesarrollo continuo, de creatividad.

Es claro que las condiciones de la vida moderna sólo da oportunidades de autorrealización a una cantidad muy limitada de seres humanos. Muchas personas que poseen un potencial elevado no logran coronar sus necesidades.

David McClelland

A principios de la década de los 60 McClelland, propuso la “teoría de las tres necesidades”. En los centros laborales, dice este autor, existen tres principales motivos (necesidades), por los cuales los individuos realizan el trabajo, a saber:

Necesidades de los logros. Existen individuos con necesidades de alcanzar metas y con necesidades de éxito. Este tipo de personas se caracterizan por ser responsables, recibir recompensas de la Psicología Organizacional y emprender riesgos moderados.

Necesidades de poder. Hay también individuos que les gusta influir la conducta de los demás, prefieren mandar que obedecer y por eso buscan acceder a los niveles superiores de la institución.

Necesidades de afiliación. Más que otra cosa, cierto tipo de personas anteponen las relaciones interpersonales, preferentemente la amistad como el eje que guía su conducta en el trabajo (Mendoza 2003).

V.H. Vroom

En 1954 este autor formuló la *teoría de la esperanza*, que es la tendencia predominante en el estudio de los procesos motivacionales. Se le llama enfoque cognoscitivo porque pone énfasis en el pensamiento como punto de partida para determinar una actividad voluntaria. Afirma que son tres los aspectos que una persona toma en cuenta en el proceso de la motivación:

Valencia de resultados. Es el grado de atracción de los resultados intrínsecos o extrínsecos (ver) que puedan asociarse a una actividad. A diferencia de las teorías de

contenido; la de esperanza no realiza afirmaciones a priori sobre los resultados que los subordinados considerarán de importancia o carentes de la misma.

Percepciones de conducta. Los individuos creen que existe relación o enlace entre alguna actividad y un resultado. Estas percepciones pueden concebirse como probabilidades subjetivas, que se denominan percepciones de conducta. Por ejemplo, un empleado puede guiar su conducta si encuentra relación entre la tarea y el resultado en potencia como podría ser un aumento salarial.

Percepciones de esperanza. Son las creencias sobre el enlace entre el propio esfuerzo de formar parte de una tarea y la probabilidad de ejecutarla. Esta percepción se denomina *percepción de esperanza*, y se puede concebir también como probabilidades subjetivas. Dichas percepciones tratan de evaluar las posibilidades de desempeñar satisfactoriamente una actividad si el individuo, hace un esfuerzo (alto, moderado, o bajo) para lograrla.

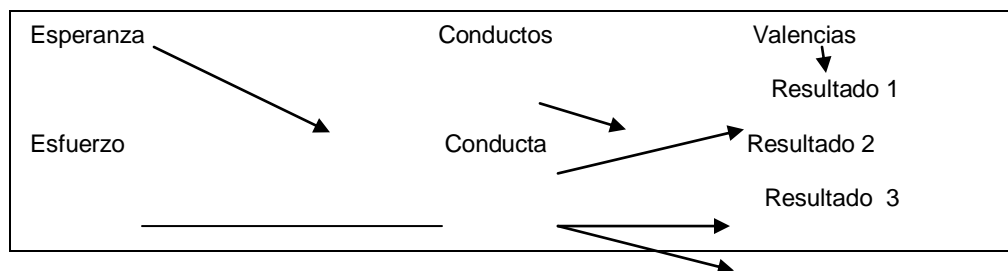
Para la teoría de la esperanza hay una elevada participación en el trabajo si tanto la percepción de esperanza, como la de conducta son elevadas, y estas se relacionan con resultados de valencia positiva (Mendoza 2003).

En otras palabras, un empleado puede tener un rendimiento elevado si cree que:

1. Es posible lograr un rendimiento elevado con cierto esfuerzo (esperanza de esfuerzo rendimiento alto.).
2. Un rendimiento alto conducirá a unos resultados.
3. Los resultados son atractivos en general (resultados de valencia positiva).

En el siguiente esquema se presentan los componentes principales de la teoría de la esperanza, los cuales se refieren Únicamente al esfuerzo que un empleado destine en la ejecución de una tarea. Bittel y Ramsey dicen que la realización no depende exclusivamente de la motivación sino de la capacidad. Por eso, la teoría en su totalidad se complementa con lo siguiente: la conductos (por ejemplo, rendimiento) es igual a la motivación por la capacidad.

Componentes motivacionales de la teoría de la esperanza.



e) Toma de decisiones

El vocablo decisión viene del latín decisio-onis; la palabra decidir proviene del latín decidere que significa cortar, resolver. Así pues, de acuerdo con su origen etimológico decidir es resolver, por tanto, el decisor, es un resolutivo de problemas (Sandoval 2000).

Acepción general

Decidir significa además: Formar un juicio definitivo sobre un asunto; inducir a una persona que haga determinada cosa; hacer que un determinado asunto siga un rumbo o camino. De igual forma una decisión supone también:

- ❖ Un acuerdo o determinación adoptada en una situación de dudo.
- ❖ Valor o energía para realizar algo.
- ❖ Elección de los rumbos que ha de seguir un asunto, una empresa o una política. Medida adoptada de acuerdo con esos rumbos.
- ❖ Sentencia o resolución de un juez o tribunal.
- ❖ Parte dispositiva o imperativa de una ley.
- ❖ Elección entre dos confortamientos o actividades internas antagónicas.

Acepción organizacional de la decisión

Decidir en su acepción organizacional es una actividad mental del director mediante la cual, se unen juicio y voluntad para recopilar información y utilizarla (Sandoval 2000).

Decidir es elegir entre alternativas para satisfacer un propósito; requiere explorar diferentes posibilidades, prever probables consecuencias y correr riesgos. Así, decidir es calcular entre cursos alternativos. A menudo se emplea la intuición, la adivinanza o la tradición para tomar decisiones, pero estos no son garantía de resultados Óptimos; una decisión acertada es la que emplea métodos de pensamiento científicos, basados en la recopilación y análisis de la información (Serrano y Rodríguez 1994).

Jesús Vázquez dice que las decisiones se sustentan en dos premisas: las *factibles*, que se asocian con la selección de medios; su veracidad a falsedad puede comprobarse empíricamente. Las de *valor* que se basan en juicios subjetivos de

lo que es preferible o bueno; se asocian con la selección de los fines, más que de los medios.

Decisiones fundamentales

Existen básicamente dos tipos de decisiones en una organización: por un lado, las *decisiones estratégicas* que determinan lo que la organización quiere ser, es decir, objetivos, políticas, planes, programas, desafío y estructura de la organización, modelos de autoridad a seguir, etc. Por otro lado, las *decisiones operacionales* que determinan como debe llegar la organización adonde quiere ir; son un marco de referencia que asesora a los directivos individualmente y a los equipos de directivos sobre como organizar la información, investigar ciertas situaciones, escoger las alternativas e implementar las decisiones. Las decisiones estratégicas deciden que hacer y las operativas hacerlo (Quintanilla 1993).

Modelos de la decisión

Decidir es escoger el modelo o la teoría que ha de guiar el proceso. No es fácil escogerlo, implica profundos conocimientos, sobre todo cuando se trata de decisiones que afectan a una gran cantidad de personas, recursos, instituciones. Las decisiones se toman en cualquier tipo de instituciones (privadas, públicas, sociales, internacionales), en consecuencia, no hay métodos precisos para cada institución (Novoa 2000).

A continuación estudiaremos, aunque sea brevemente, dos métodos de decisión que se emplean en Psicología Organizacional Publica para la solución de problemas sociales. Cabe señalar que aunque el proceso de la decisión que presentaremos a

continuación es propio del ámbito público, es útil para ejemplificar como se lleva a cabo el proceso en las organizaciones privadas.

Modelo Racional- exhaustivo.

Es el modelo más conocido y aceptado de toma de decisiones en las disciplinas organizacionales y en otras ramas afines; ofrece a los responsables un alto grado de control de la situación; es un método que contempla una cadena de medios y fines, es decir, que para realizar ciertos fines, se seleccionan los medios apropiados y, una vez alcanzados, se convierten en medios para alcanzar fines ulteriores; se construye a partir del presente, pero paso a paso, muy gradualmente (Milkovich y Boudreau 1998).

Los pasos que se siguen en este modelo son:

1. Clarificar los objetivos valorativos previos al análisis empírico de las alternativas.
2. Sopesar cuidadosamente los medios-fines: primero se aíslan los fines, después se buscan los medios para lograrlos de acuerdo con la estimación de sus méritos en referencia al estado de cosas preferido.
3. La prueba de una "buena" política es que se puede comprobar que es el medio más adecuado para los fines.
4. Se hace un análisis exhaustivo; se toma en cuenta cada factor pertinente.
5. Usualmente se basa en teorías.

Este método tiene varias limitaciones: en primer lugar, la información de las consecuencias es fragmentaria; en segundo lugar, no se tienen ni los recursos, ni el

tiempo para recoger la información; en tercer lugar, ni las computadoras empleadas para el procesamiento de datos, son capaces de proporcionar la velocidad necesaria de cálculo; en cuarto lugar, el universo no está limitado a unas consecuencias relevantes, más bien existe un universo abierto de variables, en consecuencia no es posible prever todas las consecuencias; y en quinto lugar, no es posible aquilatar correctamente los valores y los hechos entre los medios y los fines. Los valores son fluidos y afectan las decisiones que se toman (Chiavenato 2000).

Modelo Incremental o modelo "Salir del paso"

Es el procedimiento de realizar cambios incrementales (agregados), basados en la experiencia pasada con el fin de llegar a políticas de acuerdos entre los grupos de poder. Este método parte del supuesto que se tiene poco control de la situación; se construye, fundamentalmente, sobre la base del pasado (Gonzales 2000).

El modelo incremental busca adaptar la estrategia de toma de decisiones a las limitadas capacidades cognoscitivas de los decisores y pretende reducir el espectro y el costo tanto de la búsqueda de información como del cálculo de la misma. El incrementalismo, como también se le conoce, es el proceso característico de toma de decisiones en las sociedades "democráticas", en contraposición de la planificación centralizada de las llamadas sociedades comunistas, pues los incrementalistas niegan la idea que las políticas de una sociedad puedan ser gobernadas por instituciones centralizadas.

El modelo de *salir del paso* es más bien un remediador de problemas, orientado a

la mejoría, que a la solución real de las imperfecciones sociales. Por eso, no puede plantearse problemas y soluciones de largo plazo, es un modelo de decisión paliativa.

Tomar una decisión en este modelo implica considerar lo siguiente

- ✓ Debido a que es imposible hacer una revisión y evaluación de todas las alternativas, los decisores solo deben centrar su atención en aquellas que difieren incrementalmente de las acciones emprendidas. Es decir, centrarse en las decisiones pasadas que no cumplieron con las expectativas, en las que hubo desviaciones significativas.
- ✓ Únicamente se toman en cuenta un número relativamente pequeño de opciones.
- ✓ Solo se evalúa un número restringido de consecuencias importantes en cada alternativa.
- ✓ El problema por decidir debe ser constantemente redefinido. El "incrementalismo" permite ajustes entre los fines y los medios y viceversa, cosa que hace que el problema se vuelva más manejable.
- ✓ En consecuencia, no existe una sola decisión correcta del problema cuando una serie interminable de intentos aproximados por resolver los problemas.

Técnicas de toma de decisiones

La Teoría de la decisión es una técnica que puede ser empleada por los directivos (Gonzales 2000).

Hemos mencionado algunas técnicas de delegación, comunicación y de toma de decisiones. A continuación mencionaremos otras que son propiamente de la actividad

directiva.

1. Tests de autoevaluación gerencial
2. Técnicas de evaluación de la capacidad gerencial -
Técnicas de toma de decisiones y resolución de problemas
3. Test de habilidades interpersonales
4. Automatización y motivación del equipo de trabajo
Técnicas para disminuir la tensión gerencial al estrés

CONTROL

Acepción etimológica

Control es una palabra francesa (galicismo) que viene de controle, cuyo significado es doble registro, contracción, la cual a su vez proviene del latín medieval contra + rotulus (rollo de papel), lo cual se traduce como lo que va en contra de lo escrito. Así de acuerdo con su significado etimológico, la palabra control sugiere la idea de aquello que marcha en dirección opuesta, en oposición hostil a lo establecido (*De Welsch, Hilton y Gordon 1990*).

Diversas acepciones del control

Como muchas palabras, control tiene varias acepciones aceptadas por la sociedad. De tal forma también significa lo siguiente:

- Comprobación o examen de una cosa.
- Acción o resultado de mandar y dirigir.
- Operaciones manuales o automáticas para vigilar el estado de un sistema por medio de las cuales se realizan acciones de mando.

- Oficina o dependencia desde la que se controla algo.
- Acción de dominar las actividades de una institución o sociedad como poseedor d mayoría de las acciones.

Acepción organizacional

En su acepción organizacional el control es una actividad que consiste en establecer una serie de medidas para impedir que los hombres atenten contra la eficiencia y la eficacia (Drenth, Thierry y De Wolff 1998).

El control es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos, por lo que implica: a) establecer metas y normas, b) comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas, y c) reforzar los aciertos y corregir las fallas. Uno de los elementos primordiales del control es el establecimiento de normas de calidad, cantidad, costo y tiempo, por lo cual está estrechamente relacionada con la planeación. Controlar es medir lo realizado, determinar las variaciones significativas, y establecer medidas rectificadoras; Si se requieren.

Acepciones organizacionales del control por su origen cultural:

Control como un fin del proceso organizacional. Sentido Latino

En su sentido latino el control es sinónimo de verificación (examen, inspección, crítica, etc.). Posee un sentido penal a posteriori; refleja la relación entre lo previsto y lo realizado. Busca verificar en el momento Ultimo del proceso organizacional lo realizado. Ejemplos de este control son: el control del ejercicio presupuestal, las auditorias, las razones financieras, el reloj checador, etc. Este ha sido el control tradicional en las organizaciones, tanto públicas como privadas,

viéndose favorecido debido al uso del sistema burocrático weberiano de la organización que equivale al control como fin del proceso organizacional (Gonzales 2000).

Control como un insumo del proceso organizacional. Sentido Anglosajón

En el sentido anglosajón el control es entendido como una guía, como una orientación, como un impulso correctivo inmediato, concomitante, interviniendo durante el desarrollo del proceso organizacional y no solo para verificar el punto final del proceso. De esto, surge la idea de control de calidad, círculos de calidad, procesos bajo control, sistemas de seguimiento, etc. En su sentido anglosajón el control se entiende como una parte, una pieza más (un insumo) en el proceso productivo y comercial.

En esta esfera de la concepción del control se encuentran las filosofías de calidad total basadas en normas y expertos, como Deming, Crosby, Ishikawa, Juran, normas ISO (International Standards Organization), así como el control de gestión del cual se derivan técnicas como círculos de calidad, los cuadros o tableros de mando. Actualmente hay una tendencia mundial a la utilización del sistema anglosajón del control. La "globalización" micro y macroeconómica necesita sistemas gerenciales comunes a todas las naciones, esa es la razón por la cual no solo los sistemas de control se han "mundializado", también otros aspectos de planificación, organización y dirección (Gonzales 2000).

Importancia del Control

El control tiene una gran importancia para las instituciones y para la sociedad en general, es para muchos, junto con la dirección, la parte más importante del

proceso organizacional. Pueden faltar planes adecuados, haber deficiente organización, pero no se puede permitir que cada quien haga lo que quiera (Fincowsky, Benjamín y Gómez 2002).

Hoy en día el control intenta agobiar las actividades en prácticamente todos los rincones del mundo:

- El cliente y el gobierno pueden controlar la calidad de un bien o servicio.
- El ciudadano también puede influir en el control de los servicios gubernamentales.
- Los niños y las mujeres pueden incidir en el control de sus derechos humanos.
- Los poderes de un Estado (ejecutivo, legislativo y judicial), deben tener el mismo poder para controlarse unos a otros. El ejecutivo no debe controlarse a sí mismo, sino controlado por los otros dos y viceversa.
- Las empresas cada vez emplean más recursos técnicos y financieros para controlar robos, fraudes, sabotajes, espionajes, etc., así como para mejorar la calidad de sus productos.

Así el control es el recurso organizacional mas omnipresente, necesita estar en todos partes, se necesitan muchos recursos para llevarlo a cabo. Desde hace más de medio siglo, Urwick señaló su importancia. "... en realidad el concepto de control, así como algunos de sus métodos, probablemente esté más difundidos y por regla general, más desarrollados en las empresas humanas que en cualquiera de los demás aspectos de la Psicología Organizacional..." (Fincowsky, Benjamín y Gómez 2002).

Aspectos humanos y control

En todos los grupos humanos siempre ha existido el rechazo a todo aquello que se relacione con las limitaciones a la libertad, sin importar si son legales o ilegales, legítimas o ilegítimas tales obstáculos. El control como aspecto que limita la autonomía es temido y cuestionado constantemente por los subalternos (Referencia de Internet No.1).

Los seres humanos tienen distintas formas de oponerse a los controles. Un director, en el momento que está desafiando los lugares que se van a inspeccionar y a establecer estándares, debe tomar en cuenta que existe una reacción humana normal hacia el control. A muchas personas no les agrada que examinen sus acciones, otras tienen una tendencia permanente a rechazar cualquier forma de inspección por más razonable que sea. Son muchas y variadas las formas en que se puede manifestar el rechazo, algunas de ellas son las siguientes:

1.-Huelgas y protestas individuales y colectivas.

2.-Boicot a la producción (maquinas, herramientas, procedimientos), o alguna otra actividad de la organización. Hoy en día se ha extendido demasiado el boicot cibernético (virus, interferencias, etc.).

3.-Simulación y farsa. Que el trabajador finja que cumplió o está cumpliendo con las tareas o que entregue el trabajo con fallas ocultas, en detrimento del Bien o servicio que se ofrece.

4.-Complicidad entre subalternos y contralores (poder de relación-conexión) para no cumplir con las normas, a cambio de beneficios mutuos que pueden ser de índole

personal, política o económica.

5.-Renuncia al trabajo por la incapacidad de cumplir con las normas.

6.-Exigir mayores sueldos y mas prestaciones.

Ahora bien, la dirección además de lo anterior debe tomar en cuenta que hay otras situaciones que pueden llevar a los individuos a presentar conductas hostiles al control tales como las siguientes:

Insuficiencia del poder del contralor. Si el contralor no tiene la autoridad necesaria para mandar y hacerse obedecer, o si actúa inconsecuentemente (a veces con flexibilidad, otras con autoritarismo), entonces los subalternos se opondrán a cumplir con sus compromisos. En estos casos lo que está fallando más bien es la dirección, pero repercute en el control (Gonzales 2000).

Agobiantes e inflexibles métodos de control. Cuando todo se regula, habiendo para ello normas excesivas, existe un exagerado papeleo, informes y reportes que entregar, y cuando los controles son demasiado exigentes hasta con los enfermos, y con las bajas temporales o circunstanciales de productividad, sobreviene una reacción de rechazo al control. Entonces lo que la Psicología Organizacional debe hacer es replantearse la posibilidad de reducir los estándares, permitir la flexibilidad en ciertas situaciones y evaluar si son o no demasiadas las actividades controladas.

Pretensión de menoscabar la autoridad. En las relaciones obrero patronales existe una lucha política permanente entre los sindicatos y las autoridades, entonces, los primeros siempre van a tratar de reducir al máximo los controles que los segundos

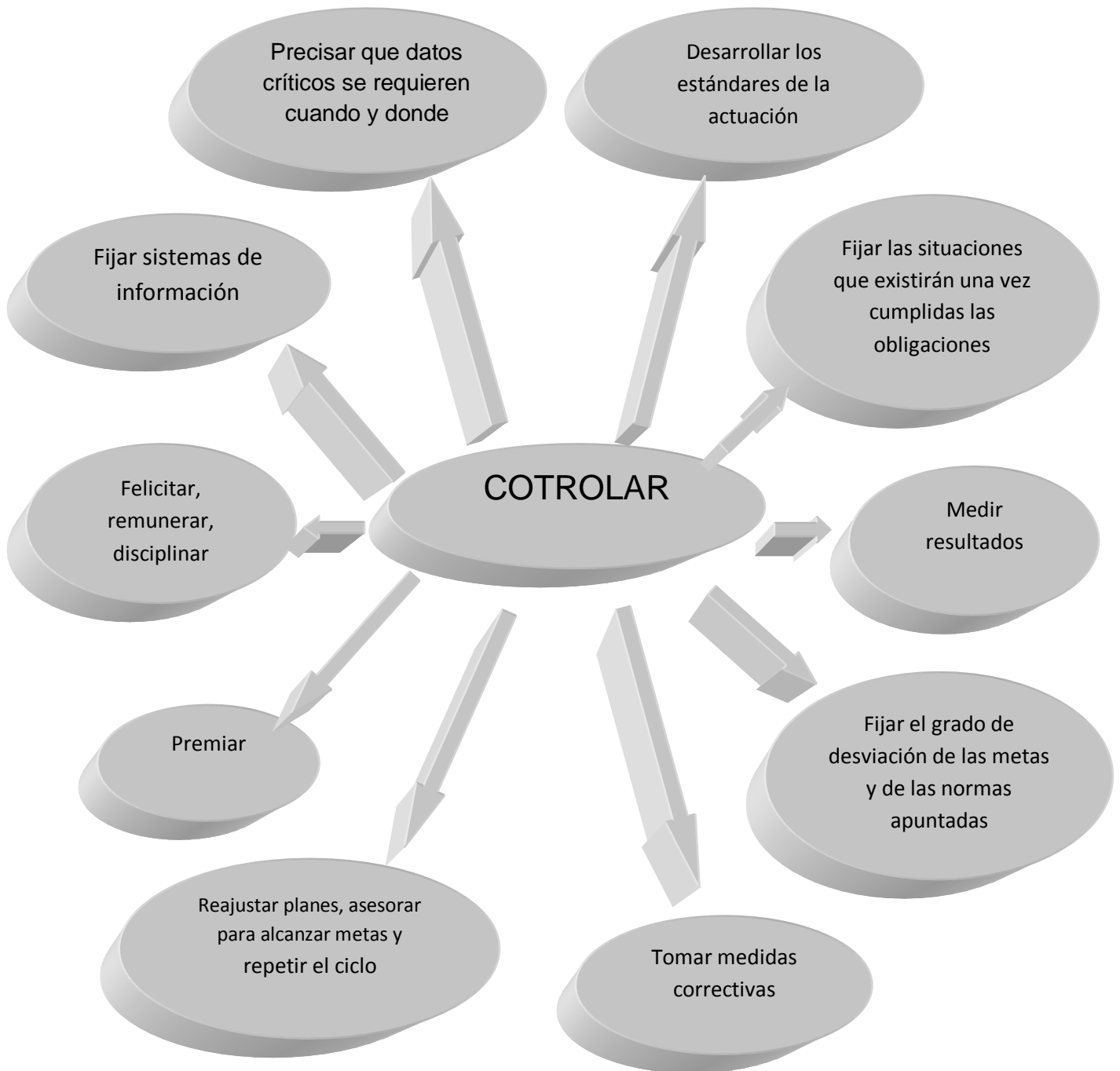
pretendan imponer. Una de las razones primordiales de lo anterior es que los líderes sindicales deben legitimarse ante los trabajadores.

Poca confianza en la dirección. Si los subalternos consideran que los contralores no son personas capaces, gozan de dudosa reputación, o simplemente los consideran como prepotentes, se pondrá en evidencia el control.

Personas tipo teoría Y. Hay seres humanos que no necesitan ser controlados. Si este tipo de personas son controladas terminan abdicando de la organización.

Esquema del Control

El sentido latino del control es el que encontramos en la mayoría de los artículos de Psicología Organizacional. Sus elementos son los siguientes:



Tipos de Control

Prácticamente todos los lugares, todas las personas, todas las aéreas, todos los procedimientos son controlados en una empresa. En este sentido, el control funciona como un sistema en el que si falla una parte, falla el todo; si falla una persona, una área o un procedimiento, falla todo lo demás. Así por ejemplo, si producción no entrega la cantidad de mercancías en el tiempo convenido, propicia el fracaso de mercadotecnia, y si no hay ventas, no hay finanzas sanas lo cual puede provocar la bancarrota de la empresa. Agustín Reyes Ponce y Javier Laris Casillas señalan los siguientes tipos de control organizacionales, generales y controles de normas (Chiavenato 2004).

Controles organizacionales, de organización y de personal

Sirven para normar las actividades de los trabajadores: miden el desempeño individual.

Entre los controles de organización se tienen:

- Graficas de organización
- Manuales de organización

En cuanto a los controles organizacionales se tienen:

- Normas de solicitud de empleo
- Control de rotación de horario y de funciones
- Adiestramiento

- Valoración de puestos

Controles generales

Se emplean en todos los campos para todo tipo de objetivo. Son Útiles para controlar las operaciones en todos los departamentos (David 2003).

Algunos instrumentos de control general son:

- Minutas
- Estadísticas
- Informes
- Graficas
- Reportes
- Presupuestos

Principios de control

En el aspecto técnico, los encargados de elaborar controles tienen en cuenta al menos los siguientes principios:

Principio de lo apropiado de la organización. Según este principio las empresas que tengan una buena estructura, definan mejor sus puestos, funciones, responsabilidades, tendrán menos dificultades para corregir las desviaciones de los planes (David 2003).

Principio de los estándares. Establecer estándares prefijados, precisos y preferentemente cuantitativos son requisitos para realizar controles efectivos. Si no hay medición el control no existe, por eso tiene que haber puntos de referencia (estándares)

para poder hablar de control. El estándar es la esencia del control. Puede haber estándares físicos como los de costos, capital, ingresos, de programas y estándares intangibles y de metas.

Principio de la individualidad de los controles. Las técnicas para controlar deben diseñarse para satisfacer las necesidades individuales de los administradores, esto es, adecuar al nivel de comprensión de estos, (no la idiosincrasia del administrador), de acuerdo con una visión clara del puesto, las funciones y las responsabilidades.

Principio de flexibilidad de los controles. Según este principio los controles no deben sujetarse de forma inflexible a los planes trazados porque podrían resultar inútiles Si el plan general falla o cambia intempestivamente. Más bien este principio se refiere a los, no a los errores de las personas que siguen esos planes.

Principio de la acción. Si en un control se detectan desviaciones en el desempeño pasado y no se emprenden acciones de reelaboración, reorganización o nuevas formas de dirigirlo, entonces no tiene justificación el control, es simplemente inútil. De tal forma, el principio de acción del control implica necesariamente la corrección de las fallas mediante otros procedimientos (David 2003).

Requisitos para realizar controles adecuados

No se trata de dar recetas de cocina para elaborar controles, pero es importante tomar en cuenta los siguientes requisitos que pueden contribuir a que sean eficientes y eficaces.

- ❖ Deben hacerse a la medida de planes y puestos.
- ❖ Es importante adecuarlos a las características del personal y de la empresa y no a la

idiosincrasia del contralor.

- ❖ Señalar las excepciones en aspectos fundamentales.
- ❖ Deben tratar de ser objetivos, mensurables y verificables de preferencia. Evitar la subjetividad.
- ❖ Tienen que ser flexibles.
- ❖ Ajustarse a las necesidades y políticas de la organización.
- ❖ Deben ser lo más económico posible.
- ❖ Siempre encaminarse hacia acciones correctivas.

Leyes relacionadas con el control

Todas las leyes y reglamentos del Estado son de hecho, medios para controlar el comportamiento civil y ciudadano. Las leyes son el principal instrumento que sirve para controlar la conducta social (Fernandez 1999).

No obstante, hay leyes específicas que se encargan de controlar determinadas acciones como las siguientes:

Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos. Controla las acciones de todos los funcionarios encargados de la Administración Pública.

Código Penal Federal y de cada entidad federativa). Sanciona los delitos cometidos por los ciudadanos.

Código Civil (Federal y de cada entidad federativa). Son las normas que

regulan la convivencia de los individuos en la familia, el matrimonio, la vida social, los negocios, las asociaciones civiles, entre otras cosas.

Ley Federal del Trabajo. Dispone de la normatividad jurídico-legal respecto a la dinámica obrero-empresa.

Ante la transformación de paradigmas, el comportamiento del hombre tiende de igual manera a modificarse. De ahí la importancia de las disciplinas que estudian de manera integral al hombre y su relación con su entorno. Por sus características propias, la psicología es una alternativa eficaz para enfrentar esta demanda, ya que persigue como fin último el describir, explicar, predecir y controlar la conducta humana. Precisamente, uno de los campos de acción en donde la psicología se ha desarrollado con más dinamismo es el ámbito empresarial.

El individuo y la industria (organización) deben conformar un sistema capaz de compenetrarse uno a otro buscando obtener un equilibrio y funcionalidad entre ellos con el objeto de fortalecer sus sistemas y procedimientos. Es necesario contar con el personal capacitado, con mayores conocimientos y competencias, optimizar y fortalecer a quienes integran y otorgan calidad a la organización, es decir, los trabajadores (Schultz, 1996).

De acuerdo con Stevens (1996) una parte medular de una empresa u organización es el recurso humano, al igual que la tecnología de vanguardia y las finanzas. Por eso, dicho recurso debe impregnarse de una nueva filosofía que implique un cambio de valores, un cambio de conducta cognoscitiva de todos los individuos que componen la organización. Para ello se requiere de la intervención del psicólogo, quien es un especialista en la modificación de la conducta, alguien que puede encaminar al personal hacia la calidad

total, alguien que motive al personal a hacer su trabajo bien y a la primera, que le enseñe a comprometerse con la organización a la que pertenece.

A partir del surgimiento de las aplicaciones de la psicología a la industria de la publicidad, empezaron a aparecer en los Estados Unidos, libros sobre la psicología y la industria. De manera especial, la primera guerra mundial marcó el nacimiento de la psicología industrial como una disciplina de suma importancia y utilidad para seleccionar y clasificar reclutas y oficiales del ejército norteamericano. Esta experiencia sentó las bases de una dinámica proliferación de las actividades de la psicología industrial, ya no solo en la industria de la guerra, sino también en los negocios, en los sistemas escolares y otros organismos que utilizaban métodos de clasificación y selección pues se dieron cuenta de la utilidad de los tests y de inmediato solicitaron técnicas más variadas para aplicarlas. El campo de la psicología industrial se fue ampliando y en 1924, con la famosa serie de trabajos de Hawthorne en la planta de la Western Electric Company, estos programas de investigación abordaron problemas más completos acerca de las relaciones humanas, del espíritu de trabajo en equipo, la motivación, las condiciones físicas de trabajo y del entorno laboral socio-psicológico.

Así, los primeros esfuerzos en los que los psicólogos industriales tuvieron éxito, estaban relacionados con la aplicación de pruebas que le permitieran al ejército o a las grandes industrias mejorar sus métodos de selección. El proceso de selección se hizo mucho más sistemático y científico a medida de que se trataba de identificar las características particulares que la organización requería de cada nuevo miembro. Más adelante, los psicólogos se acercaron mucho más a los problemas de carácter organizacional y trataron de integrarse más a fondo en el proceso administrativo. Los

psicólogos industriales tuvieron que empezar a trabajar cerca de los ingenieros para analizar las características básicas de cada trabajador y poder así asignarle a cada persona el cargo o puesto respectivo, y así garantizar buenos resultados en todos los aspectos (Ahlrichs 2000).

Posteriormente, se llevaron a cabo estudios del tipo de tiempo y movimiento para determinar la forma de cómo un trabajador competente hace su trabajo y se analizaron los distintos cargos con el objeto de estandarizarlos y facilitarle así al empresario la selección y entrenamiento del personal. Se estudiaron los niveles de ruido, fatiga, monotonía y otros aspectos para determinar su posible efecto en la cantidad y calidad del trabajo. A medida que los psicólogos estudiaban al trabajador, descubrieron que el sistema de premios, aumentos salariales, ascensos y castigos afectan considerablemente el desempeño del trabajador. Se han estudiado también las relaciones entre los trabajadores y su efecto en la productividad y la moral de trabajo, así como también la relación entre los grupos dentro de una organización quienes generan sus propias normas sobre el tipo y cantidad de trabajo que se debe hacer (Byars y Rue 1999).

Los psicólogos se interesaron por la organización como sistema total a raíz de los estudios que se hicieron sobre la motivación del trabajador, los sistemas de incentivos, las políticas de personal y las relaciones intergrupales. Los psicólogos se dieron cuenta de que para cualquier miembro de la organización, ésta existe como un ente psicológico ante el cual él o ella sencillamente reaccionan. El trabajo que un individuo realiza, está relacionado con la imagen de la organización como un todo y no solo con los incentivos salariales. Entre más estudiaron el comportamiento de las personas en la organización, los psicólogos reunieron más pruebas para afirmar que la organización es un sistema social complejo que

se tiene que estudiar como tal, si se quiere lograr alguna comprensión del comportamiento individual.

Para el siglo XXI, las modernas empresas públicas y privadas, requieren de los psicólogos para mantener y mejorar sus procesos productivos lo cual a su vez, obliga al psicólogo del nuevo milenio a capacitarse gradualmente para analizar científicamente el comportamiento del individuo en las organizaciones. Hoy la Psicología Organizacional reconoce que las organizaciones son sistemas sociales complejos y que los determinantes de la conducta de un individuo dentro de la organización se deben considerar desde el punto de vista de todo un sistema social. Los grandes y rápidos cambios que ha sufrido la tecnología y la sociedad durante las últimas décadas, han obligado a científicos y profesionales a reconocer la interdependencia de factores humanos y tecnológicos y la necesidad de desarrollar teorías y conceptos que puedan explicarla (Chiavenato, 2000).

Bien, se ha mencionado en repetidas ocasiones en páginas anteriores a la empresa, se ha dicho que es también llamada “organización”, se ha dado una breve reseña de historia y teorías respecto al surgimiento de la psicología organizacional y del proceso organizacional precisamente dentro de una organización, pero, ¿qué es una organización? En las páginas siguientes se abordará el tema, así como también lo relacionado a la conducta organizacional.

ORGANIZACIÓN Y CONDUCTA ORGANIZACIONAL.

La organización es una realidad compleja y multifacética que puede ser estudiada desde diversas perspectivas. Frente a las teorías que insisten en la consideración de los niveles estructurales de la organización, existen otras perspectivas que abogan por la consideración del individuo como unidad básica y los que ponen el énfasis en los grupos. Además, la organización es una realidad múltiple y plural. Una empresa, un hospital, un partido político, un sindicato, una iglesia, una escuela, son todas ellas organizaciones y, aunque poseen algo en común que permite clasificarlas como tales, sin embargo, presentan también un gran número de aspectos diferenciales (Gonzales 2000).

Si además de todo esto añadimos como característica propia de las organizaciones sus permanentes procesos de cambio y desarrollo, el panorama se hace todavía más complicado y la posibilidad de definir el concepto de forma precisa y generalizable se vuelve, si cabe, más difícil. Tal complejidad ha llevado a que su estudio haya abordado desde distintas perspectivas. Los antropólogos, los sociólogos, los economistas, los ingenieros, los psicólogos, cada uno desde sus diferentes perspectivas han tratado de determinar el concepto de organización. Todas estas aproximadamente resultan relevantes para un detallado conocimiento de esa realidad tan compleja y múltiple.

Sin embargo, es necesario adoptar una perspectiva multidisciplinaria para elaborar un concepto que integre elementos dispares y permita hallar los elementos esenciales y válidos para una definición aceptada por todos. El primer objetivo de este tema es ofrecer una primera aproximación al concepto de organización. Para ello, determinaremos a partir de las múltiples definiciones ofrecidas, las características esenciales de ese fenómeno social complejo con el fin de obtener una noción lo suficientemente amplia que permita su

aplicación a la multiplicidad real de organizaciones existentes y que haga posible, al mismo tiempo su diferenciación de otras formaciones sociales.

Asimismo, si bien el concepto de las organizaciones es esencial en el ámbito de la Psicología de las Organizaciones, otro aspecto central a tener en cuenta en toda introducción a esta disciplina es el análisis de su propio objeto de estudio que es la conducta organizacional. Al análisis de la conducta organizacional será abordado en la segunda parte de este tema atendiendo a tres niveles: individual, grupal y organizacional (Chiavenato 2002).

Definición de organización.

Son múltiples las definiciones que se han dado del concepto de organización. Unos afirman que las organizaciones están compuestas de individuos o grupos, en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo. Sin embargo, esta definición, aunque incluye las principales notas características de la organización, no parece que tenga en cuenta sus relaciones con el exterior, es decir, con el ambiente en el que se desarrolla. Parece predominar en ella una concepción de la organización como sistema cerrado (Fernández 1999).

Por otra parte, partiendo de una concepción de la organización como sistema abierto, la define como un sistema social complejo e interdependiente cuya dinámica depende no sólo de las aptitudes, valores, actitudes, necesidades y experiencias de sus miembros, de los procesos sociales internos y externos sino también de los cambios culturales y técnicos de su entorno. Así pues, de las dos definiciones que hemos visto podemos concretar cuáles son las principales características de toda organización: su composición, es decir, que está compuesta por individuos y grupos, su orientación hacia

unos fines u objetivos. Una tercera característica de la organización es la existencia en su seno de una diferenciación de funciones y un intento de coordinación racional. La cuarta característica es la continuidad de las organizaciones a lo largo del tiempo. La quinta característica es que se trata de un sistema abierto y que por lo tanto presenta relaciones de interdependencia y comunicación con el entorno.

Las características esenciales de la organización.

La unidad más elemental de la organización es el individuo. Según la opinión de algunos autores son necesarias al menos dos personas para que se pueda reconocer la existencia de una organización. Ahora bien, es posible diferenciar las organizaciones de los grupos pequeños porque estos últimos apenas presentan una diferencia de tareas y una concreción racional de sus fines (Kreitner y Kinicki 1996).

Un problema vinculado al número de miembros de una organización es el problema de las fronteras o la delimitación de la pertenencia de individuos a la misma. Las organizaciones procuran dejar bien claro los miembros que pertenecen a ella a través de signos como uniformes, símbolos de identificación, etc. Sin embargo, no siempre resulta fácil la determinación exacta de los miembros. Así, no resulta fácil señalar si los clientes de una determinada firma son miembros de una organización o los padres de los alumnos de una escuela. En este dilema de semi-pertenencia encontramos no sólo a los usuarios de servicios públicos, proveedores y clientes sino que puede ser extensivo a otros colectivos como los voluntarios de una O.N.G o los tele-operadores.

Un procedimiento práctico para resolver este dilema de pertenencia a la organización consiste en atender a una serie de criterios propuestos por Maytz (1972): el carácter formal de la relación, el sentimiento subjetivo de pertenencia, o sea, la auto-

identificación como miembros de la organización, la frecuencia de interacción con los demás miembros, al grado de dependencia respecto a la organización y la intensidad de la actividad a favor de la organización. Otro elemento clave en la composición de las organizaciones son los grupos. Los grupos están compuestos por un limitado número de individuos que tienen interacciones comunes y un cierto grado de valores y normas compartidos (Robbins 2004).

Estos grupos pueden ser de dos tipos según su origen y las funciones que cumplen. Por una parte, los grupos formales están específicamente diseñados por la organización y establecidos para apoyar la consecución de sus propios fines. Por otra parte, los grupos informales surgen espontáneamente dentro de la organización bien para satisfacer necesidades de los miembros no cubiertas por ella o bien para suplir las insuficiencias de diseño de esa organización formal.

Los grupos formales constituyen los departamentos o subsistemas de la organización, de toma de decisiones y de jerarquización de la autoridad que no son oficiales ni están intencionalmente planificados en el diseño de la organización.

La consecución de fines.

Cuanto más específicos sean los fines de una formación social más adecuada puede ser conceptual como organización. El tipo de objetivos que persigue una organización determina en buena medida su estructura y funcionamiento, existe un criterio de clasificación que permite distinguir tres categorías de organizaciones.

En primer lugar, existen organizaciones cuyos objetivos se centran en la coexistencia de sus miembros, en su actividad común y en el contacto recíproco que esto exige. A esta categoría pertenecen los clubes, los círculos de esparcimiento y otras

asociaciones recreativas. Normalmente, este tipo de asociaciones se estructura de forma democrática, está poco formalizada y sus dirigentes son elegidos para animar, dirigir y ejecutar las decisiones tomadas en las asambleas por sus miembros.

En la segunda categoría se sitúan las organizaciones cuyo objeto implica actuar de una manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas precisamente para esto. El tipo de actuación propuesta sobre las personas puede ser muy diversa dando lugar a organizaciones muy diferentes: las escuelas, las prisiones, las universidades, los hospitales y las iglesias son ejemplos de este tipo de organizaciones.

En la tercera categoría se incluyen las organizaciones que tienen como objeto el logro de ciertos resultados o una determinada acción hacia fuera. En esta categoría podemos distinguir tres subgrupos en función de la relación que la mayor parte de sus miembros tienen con los objetivos de la organización (Robbins 2004).

Un primer subgrupo lo forman aquellas organizaciones cuyos miembros ven en el objetivo de la organización un valor al que están dispuestos a contribuir sin obtener a cambio ventajas personales (p.e. asociaciones benéficas, organizaciones para combatir el alcoholismo o para el fomento de la ciencia). En el segundo subgrupo se sitúan las organizaciones cuyos objetos pueden identificarse con el interés personal de los miembros que la componen. Los sindicatos o las asociaciones de consumidores pueden ser considerados de este tipo (Robbins 2004).

Por último, se dan aquellas organizaciones cuyos objetivos son aceptados por sus miembros quienes colaboran en su consecución porque ello les reporta ventajas que no se identifican con el objetivo mismo. Las empresas de producción o de servicios serían claros ejemplos de esta tercera categoría. Pero independientemente, de cuáles sean los objetivos de la organización, ésta ha de procurar que los fines que persigue sean asumidos por la

totalidad de sus miembros, y que éstos aporten su energía, habilidades y esfuerzo para su consecución. Preservar los objetivos de la organización significa conseguir que las decisiones que permanentemente se toman en los diferentes niveles se orienten siempre en el sentido buscado y fijado. Si esto no es así, surgen los conflictos en la organización que puede darse por una falta de acuerdo sobre cuáles son los objetivos que se han de conseguir o sobre la forma de conseguirlos. Esta visión de las organizaciones como formaciones sociales constituidas por coaliciones de poder en lucha por la consecución de intereses encontrados ha dado lugar al estudio de las organizaciones como sistemas políticos.

La estructura

La consecución de los fines de una organización requiere al menos dos tipos de condiciones complementarias. En primer lugar, una diferenciación de funciones y, en segundo lugar, una coordinación racional de las mismas. Ambos aspectos están estrechamente vinculados al concepto de estructura (Gairin 2003).

Por estructura se entiende, en general, la coordinación de una serie de partes o elementos dispuestos en un cierto orden y con determinadas relaciones entre ellos. Refiriéndonos en concreto a la organización, podemos definir su estructura como la suma total de los modos en que ésta divide su trabajo en distintas tareas y los mecanismos a través de los cuales consigue la coordinación entre ellas (Mintzberg, 1995).

Dos aspectos centrales cabe plantear a la hora de clasificar el concepto de estructura. En primer lugar, las unidades que la componen. En segundo lugar, las distintas conexiones y relaciones entre ellas. Las unidades de la estructura organizacional son roles entre los que se dividen las distintas tareas, funciones y puestos de la organización. De este modo, el análisis de la estructura de una organización puede comenzar por describir los

papeles que desempeñan los miembros, grupos y departamentos que componen la organización (Robbins 2004).

Junto a las unidades otro aspecto central de la estructura organizacional es la coordinación. Existen varios mecanismos de coordinación de las distintas unidades que componen una organización. El primer sistema de coordinación es el ajuste de unidades que componen una organización. El primer sistema de coordinación es el ajuste mutuo entre los miembros que permite la coordinación de tareas mediante el simple proceso de comunicación informal entre ellos (Furnham (2005).

El segundo sistema de coordinación es a través de la supervisión directa. En este caso, existe un miembro de la organización cuya responsabilidad y rol consiste en el control y coordinación de los restantes individuos y roles.

El tercer sistema de coordinación se establece mediante la estandarización del proceso de la tarea de forma que los contenidos de las tareas están establecidos mediante normas que procuren la coordinación.

Un cuarto sistema consiste en la estandarización de resultados que consiste en el establecimiento de las características del producto que ha de resultar del trabajo. En este caso, las relaciones entre las distintas tareas han de coordinarse de manera que se consigan los resultados establecidos.

El último sistema de coordinación es la estandarización de habilidades. Cuando en determinadas organizaciones resulta muy difícil estandarizar las tareas o los resultados por su nivel de complejidad, la coordinación puede conseguirse a través de la estandarización de las habilidades de sus miembros. Es decir, la organización especifica el tipo de preparación necesaria para desempeñar determinadas tareas y supone que los conocimientos requeridos permitirán un control y una coordinación del trabajo entre los

miembros de la organización. En la medida en que las organizaciones son más complejas y sus tareas resultan más complicadas, los sistemas de coordinación van transformándose con una secuencia que se inicia en el ajuste mutuo, pasa a través de la supervisión directa y alcanza algunos de los sistemas de estandarización considerados.

Si concebimos la estructura organizacional como un concepto multidimensional es necesario estudiar sus principales componentes. Siguiendo a Peiró (1986) es posible afirmar que las principales dimensiones de la estructura organizacional son tres: la centralización del poder y la toma de decisiones, la complejidad y la formalización (Furnham (2005).

La centralización del poder, la toma de decisiones en la organización

El patrón mediante el cual está distribuido el poder y la capacidad de tomar decisiones dentro de una organización puede ser denominado estructura de poder. Cabe distinguir dos tipos externos de esta estructura en función de los miembros que toman las decisiones. En un extremo estarían las organizaciones de estructura centralizada de poder en la que todas las decisiones son tomadas por una tercera persona o grupo pequeño de personas en el vértice de la jerarquía organizacional. En el otro extremo se situarían las organizaciones de estructura descentralizada en la que las decisiones son tomadas por miembros distribuidos lateral y verticalmente en los distintos niveles de la jerarquía organizacional (Furnham 2005).

La centralización del poder y la toma de decisiones en las organizaciones están negativamente relacionadas con la complejidad tecnológica, entendida ésta en un sentido amplio (complejidad de las técnicas utilizadas, los instrumentos, los materiales). También se da una relación negativa entre el tamaño de una organización y sus posibilidades de

funcionamiento con una estructura centralizada, sobre todo cuando el tipo de tareas no es rutinario y los empleados son profesionales.

Complejidad organizacional

El término complejidad se refiere a la multiplicidad de unidades estructurales en las que se agrupan los miembros de una organización. Estas unidades de clasificación pueden establecerse en función de los roles, los puestos, los conocimientos, las funciones la formación de esas unidades se da a través de un proceso de diferenciación. Gracias a ese proceso de diferenciación se da un incremento de la complejidad organizacional (Cummins 2004).

Las unidades en que pueden ser clasificados los miembros de una organización varían vertical y horizontalmente. De este modo, podemos distinguir una diferenciación horizontal y otra vertical en la estructura de una organización. La diferenciación horizontal se refiere a la división de tareas entre individuos del mismo nivel de autoridad. Pero los distintos puestos de trabajo no están únicamente diferenciados según las funciones que se han de cumplir en cada uno de ellos, sino también en función del rango que ocupan en esas funciones.

Formalización en la organización

Es la tercera dimensión de la estructura organizacional. La formalización se refiere al grado en que están regulados por escrito distintos aspectos de la organización. Entre estos aspectos podemos destacar: los roles o puestos de trabajo (es decir, las descripciones escritas de los puestos), las relaciones de autoridad (es decir, claras definiciones de la jerarquía de autoridad), las comunicaciones (es decir, si existen redes de comunicación

formalmente establecidas y si se pone el énfasis en las instrucciones escritas), las normas y sanciones y los procedimientos (es decir, si existe socialización sistemática para los nuevos miembros y programas de entrenamiento) (Cummings 2004).

Se han distinguido dos tipos de formalización: la formalización de carácter operativo y la formalización de carácter regulativo. La primera hace referencia a la formalización de reglas y procedimientos relativos al trabajo, que tratan de controlar ese trabajo en su proceso y sus resultados. La segunda hace referencia a la formalización del funcionamiento de carácter operativo mientras que aceptan de mejor grado un sistema de reglas de funcionamiento general (formalización de carácter regulativo) que preserven sus derechos de la posible arbitrariedad de la dirección. Sin embargo, en otro tipo de organizaciones con tecnología sencilla es más eficaz. Por otra parte, se observa la existencia de una relación positiva entre nivel de formalización y tamaño de la organización (Furnham 2005).

La continuidad en el tiempo.

La continuidad en el tiempo es otra característica de la organización que permite diferenciarla de otras formaciones sociales de carácter momentáneo como las reuniones o los grupos de espectadores. La organización se caracteriza por una cierta permanencia en el tiempo aunque lógicamente pueda desaparecer bajo determinadas condiciones. El supuesto de continuidad es fundamental en el comportamiento de los miembros y sin él sería difícil que éstos contribuyeran con sus actividades y esfuerzos a la consecución de los fines organizacionales. La naturaleza de las organizaciones es de tal forma que permite, al menos en parte, el cambio de los miembros sin producir con ello la desaparición de la organización. Como entidad social que no resulta de la mera suma de sus miembros, la

organización puede permanecer aunque los miembros vayan desapareciendo. La organización es un sistema de roles, y éstos pueden ser cumplidos por unos individuos o por otros (Cummings 2004).

Características del comportamiento organizacional

- ❖ Conductas morales y provistas de sentido.
- ❖ Flexibles, dóciles, adaptables y modificables por aprendizaje.
- ❖ Prepositivas e intencionales: buscan satisfacer fines propios y comparten los de la organización en la medida en que le permite conseguir los suyos.
- ❖ En buena parte consciente, cognitivas, simbólica y subjetiva: procesa información del contexto, las expectativas de la organización, los mecanismos y recursos de que dispone para realizar las tareas. Utiliza estos recursos, toma decisiones y reduce la incertidumbre del contexto para realizar las tareas que permiten conseguir los objetivos de la organización.
- ❖ Es resultado de un procesamiento de información limitado.
- ❖ Es personal, con diferencias individuales biológicas y psicológicas.
- ❖ Tiene motivos (económicos, sociales y de autodesarrollo)
- ❖ Es social: se desarrolla en un contexto social, responde a necesidades sociales y está influida por otros.
- ❖ Está parcialmente determinada por el medio social en que ocurre pero también es capaz de modificarlo.

El ambiente

Tanto la teoría clásica de la administración como las primeras aproximaciones psicosociales concentraban su atención en la estructura y procesos internos de las organizaciones. Sin embargo, cometieron el error de suponer que el sistema organizacional era un sistema cerrado y que como tal podía ser descrito, analizado y explicado desde dentro. En ese error se fundamentaba también la creencia de algunos autores de que era posible formular principios generales útiles para la comprensión y la mejora de todos los sistemas organizacionales. Estas aproximaciones ignoraron la tremenda influencia que el ambiente externo de la organización ejerce sobre el funcionamiento interno de ésta, y comprensión del funcionamiento del sistema, ignoraron su existencia y clasificaron los sucesos disruptivos producidos por ella como error de varianza (Goncalves 2000).

Las organizaciones son sistemas abiertos y precisamente una de las características fundamentales de los sistemas abiertos es su interdependencia y comunicación con el entorno desde donde reciben inputs y a donde exportan outputs una vez realizados los procesos de transformación que tienen en su interior. Pero no sólo la organización está sujeta a la influencia de un ambiente determinado sino que además en si misma puede ser considerada un ambiente de interacción social. Los miembros de la organización no son seres pasivos en su interacción sino que perciben y subjetivizan las características de la organización configurando imágenes, impresiones y juicios acerca del clima que se respira en la organización (Cummins 2004).

El concepto de clima ha sido ampliamente investigado en Psicología de las Organizaciones y hace referencia a las propiedades o características de un ambiente de trabajo concreto según es percibido por aquellas personas que trabajan en él o están familiarizadas con él. En síntesis, de todo lo dicho hasta aquí, podemos definir las

organizaciones como formaciones sociales complejas, compuestas por individuos y grupos, que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y comunicación, y articulando por un sistema de significados compartidos en orden a la consecución de unos objetivos. Estos fines, o el modo de conseguirlos, no siempre son aceptados por todos sus miembros, por lo que deben ser negociados o impuestos, lo que permite entender las organizaciones como coaliciones de poder. De duración relativamente estable y continua, estas formaciones sociales se encuentran inmersas en un medio ambiente con el que mantienen mutuas relaciones de influencia (Quijano, 1993).

CLIMA (AMBIENTE) LABORAL

Para Lewin, la conducta humana está en función de la persona y el entorno y, concretamente, la conducta organizacional estará en función de los miembros y de la organización. Las unidades de observación para comprender esta conducta serán, por tanto, los individuos, los grupos pequeños, las organizaciones totales y la interacción de éstas con sus contextos sociales. El estudio de este grupo particular de conductas abarcaría las dimensiones estructurales y ambientales, así como individuales y grupales (Deutsch y Krauss 2001).

Desde una perspectiva conductista, se puede señalar que las organizaciones determinan la conducta organizacional proporcionando los estímulos a los que sus miembros están expuestos. Estos estímulos serían las expectativas que comunican a sus miembros y los recursos que proporciona. Por su parte, los miembros se comportan en la organización de acuerdo con las necesidades y objetivos que esperan alcanzar en ella y con sus habilidades y energía (Skinner, 1982).

De acuerdo con una perspectiva conductista, se proporciona un modelo explicativo de la conducta organizacional:

En primer lugar, se da una percepción y evaluación de las demandas organizacionales (en función de los objetivos y necesidades de la organización; y de los objetivos y necesidades de sus miembros). Estas demandas originan unas tareas a realizar por el sujeto, el cual las redefine teniendo en cuenta las necesidades de la organización e incluyendo tareas personales que surgen de sus propias expectativas. Posteriormente desarrolla un plan comportamental que incluye las estrategias para la ejecución de la tarea y el esfuerzo a invertir. De este plan surge la ejecución de la tarea, modulada y limitada por las habilidades, capacidades y nivel de activación del sujeto (Furnham 2005).

Esta conducta da unos resultados con las demandas de la organización y del propio sujeto y determinan sus contingencias organizacionales y por los recursos de la organización. Por último se produce un proceso de feedback dirigido a aspectos organizacionales e individuales. En este modelo apenas considera explícitamente factores tales como el entorno social o las dimensiones contextuales.

Se considera que la conducta organizacional es la interacción de tres sistemas conceptuales independientes:

1. El entorno físico y tecnológico en que tiene lugar.
2. El medio social, o los patrones de interrelaciones personales en que se ocurre.
3. El sistema personal de los miembros de la organización.

La intersección entre el ambiente físico y el social da lugar a los contextos comportamentales. La intersección del sistema personal con el medio social determina roles. Para caracterizar una conducta como organizacional hay que considerar los tres

sistemas conjuntamente: es el resultado de las tareas, los roles y los contextos comportamentales. Esta conceptualización resulta útil, sin embargo el estudio de la conducta organizacional requiere una aproximación por niveles (individuo, grupos y organizacional) que permita integrar los conocimientos alcanzados (Cummings 2004).

La organización es un conjunto de personas relacionado por un sistema de roles, comunicaciones, relaciones jerárquicas, etc., diseñado conscientemente para conseguir unos objetivos preestablecidos. En ella cabe distinguir tres niveles de análisis:

- ❖ Individual: estudia el comportamiento organizacional como comportamiento de unos individuos con ciertas características psicológicas y en un determinado contexto.
- ❖ Grupal: las conductas se desarrollan en un ambiente social y son sociales ya que se dan en grupo y son resultado de la interacción de los miembros.
- ❖ Organizacional: las conductas están influidas por el marco organizacional en su conjunto, por los sistemas de roles y reglas establecidos en la organización, el diseño del ambiente físico, la estructura y funcionamiento de las redes de comunicación de los centros de decisión y de la jerarquización de roles.

Estos tres niveles constituyen el sistema organizacional interno. Pero además, las organizaciones se encuentran en un contexto social más amplio (sistema institucional) y en ellas juega un papel central la tecnología utilizada y que el entorno ofrece (sistema técnico). El estudio de los sistemas técnicos e institucionales trata de establecer cómo influyen el contexto social y el tecnológico en la organización, en los niveles del sistema interno (Cummings 2004).

La aproximación al estudio de la conducta organizacional desde los tres niveles señalados permite abordar el tema de los aspectos formales e informales de la organización

considerándolos como complementarios y no contrapuestos. Ambos se modelan e influyen mutuamente

Nivel individual.

La conducta organizacional está influida por cómo percibe y evalúa el individuo la organización desde la perspectiva que ocupa. El individuo recibe de la organización más estímulos de los que puede procesar por lo que restringe y selecciona. En este proceso es importante la atención, que depende de las características de los estímulos, u de las de los sujetos (motivación, personalidad, aprendizaje anterior). Esto le lleva a sesgar los estímulos, y la percepción que tiene de la organización influye en su conducta. Esta percepción depende del puesto que ocupa. Las diferencias perceptivas entre los diferentes miembros de una misma organización han desarrollado el estudio de climas en la organización (Furnham 2005).

La conducta del individuo en la organización se mantiene porque está motivado hacia unos fines propios que la organización satisface en alguna medida y que cubren parte de sus expectativas. La investigación de la motivación de los individuos en un contexto organizacional ha atendido tanto al estudio de los contenidos y taxonomías motivacionales de tradición clínica y humanista (Murria, Maslow) como al proceso motivador que proviene de una tradición experimental. Dentro de este campo se ha puesto de manifiesto la importancia de las valencias (valor percibido de los resultados de la acción) y las expectativas de que esa conducta permita la consecución de los resultados.

La conducta del individuo en la organización supone unas habilidades y aptitudes limitadas y diferenciales así como la posibilidad de aprender. La organización selecciona a

sus miembros para que puedan realizar las tareas y funciones relevantes en la consecución de sus objetivos. Para llevar a cabo esta selección se realiza el estudio de tareas, análisis de incidentes críticos y el estudio de secuencias laborales. Una vez seleccionados, la organización entrena a los sujetos. El entrenamiento es un proceso de aprendizaje para adquirir nuevas destrezas que permitan realizar mejor las tareas encomendadas. Pero además se da un proceso de socialización del individuo en la organización (aprendizaje de roles, normas, reglas, valores, etc.) (Furnham 2005).

La conducta organizacional es, en buena parte, racional y supone planificación y toma de decisiones. Es una conducta intencional que supone la coordinación de actividades para obtener ciertos fines. Esto requiere constantes tomas de decisiones y elecciones entre diversas alternativas de acción. Al tomar decisiones la conducta no es completamente racional ya que se trata de descubrir y seleccionar las alternativas óptimas, sino alternativas que resulten satisfactorias.

Las dimensiones de personalidad afectan a la conducta organizacional desde su interacción con el medio y la situación. Ya en la década de los 40, se comienza a criticar la teoría burocrática de Weber, se señala que los individuos plantean problemas no previstos por la organización que surgen de aspectos no considerados de su personalidad. Existe una estrecha relación entre personalidad y organización. Ambas se afectan mutuamente apareciendo una clara interacción entre las variables que definen a cada una de ellas (Furnham 2005).

Nivel grupal.

Los experimentos de Hawthorne pusieron de manifiesto la influencia de las normas, opiniones y presiones de los grupos informales sobre la conducta de los miembros. Por otra parte, los autores del Instituto Tavistock señalaron la necesidad de considerar los aspectos sociales de los cambios tecnológicos. Plantearon un enfoque socio-técnico que considera las dimensiones sociales del grupo de trabajo y las relaciones satisfactorias entre sus miembros. Esta satisfacción aumentaba con la homogeneidad de estatus y prestigio de sus miembros y con la elección o aceptación por parte de los miembros del grupo de sus propios compañeros (Cummings 2004).

Desde la escuela de las relaciones humanas se consideró la pertenencia del individuo tanto a grupos formales como informales dentro de la organización. El hecho de que la conducta organizacional se desarrolle en grupos hace que el individuo desarrolle una fidelidad mayor a los objetivos del propio grupo que a los de la organización en su conjunto, lo cual plantea problemas y conflictos a la propia organización.

El grupo o grupos a los que un individuo pertenece constituyen su universo social. Este delimita y restringe el tipo de estímulos informativos y afectivos a los que un individuo tiene acceso. Estos estímulos, a su vez, se distribuyen de forma para obtener una mayor conformidad y cohesión del grupo. El liderazgo es uno de los comportamientos más claramente sociales. Unas veces se ha entendido como un atributo de personalidad, otras como una característica de ciertas posiciones y, unas terceras, como un atributo de ciertos comportamientos (Furnham 2005).

Desde la última perspectiva el liderazgo se considera como cualquier acto de influencia sobre una cuestión de relevancia institucional. Uno de los modelos más aceptados es el de la contingencia, según éste la ejecución y realización de un grupo

depende de la estructura motivacional del líder (hacia la tarea o hacia las relaciones interpersonales) y del nivel de control e influencia disponible en la situación. Los líderes orientados a la tarea son más efectivos en situaciones de alto o bajo control. Los líderes orientados a las relaciones son más efectivos en situaciones de control intermedio (Palomo 2000).

Este modelo olvida investigar las causas del comportamiento del propio líder. Surge un nuevo modelo que plantea el liderazgo como un fenómeno perceptual en la mente del observador o subordinado, en el cual intervienen procesos de atribución. Desde una perspectiva transaccional se señala que existe una influencia mutua entre líder y sus subordinados y ésta es uno de los factores que determina el comportamiento del propio líder.

Los líderes adoptan su conducta al contexto organizacional y reaccionan a las demandas de sus subordinados. El estudio reciente del liderazgo señala la necesidad de investigar las influencias mutuas de los comportamientos de los individuos en la organización y pone de manifiesto que el contexto del individuo en la organización es fundamentalmente social, como también lo es su conducta (Palomo 2000).

Nivel organizacional.

De acuerdo con Furnham (2005), los principales determinantes organizacionales de la conducta de sus miembros son:

- **Objetivos:** guían las decisiones y actividades en la organización. Se especifican progresivamente para delimitar los comportamientos adecuados para su consecución.

- Tareas y roles: se definen progresivamente, diferenciándose de otras tareas y roles de forma que se puedan conseguir objetivos operacionales que, a su vez, permitirán conseguir objetivos complejos.
- Reglas: son mecanismos de interacción y coordinación que definen las tareas y responsabilidad de cada miembro.
- Sistema de poder y la estructura de autoridad (normas, valores, cooperación coacción)
- Redes de comunicación e información: la transmisión presenta regularidades, constricciones y características que permiten incrementar la predictibilidad de la conducta organizacional. La mejora de estas estructuras y procesos se ha utilizado en la solución de conflictos (Furnham 2005).
- Conflictos: son la interacción directa de dos o más partes de modo que las acciones de una de ellas tienden a prevenir o forzar algún resultado en contra de las resistencias de la otra. Los conflictos entre grupos o departamentos determinan también la conducta en la organización.

Además existen otros mecanismos que permiten un cierto control, regulación y coordinación de los comportamientos como son los sistemas de selección, entrenamiento, socialización, evaluación y recompensas y el diseño del contexto físico, tecnológico y social.

El ambiente laboral es la base para que los empleados trabajen motivados y se desempeñen mejor, por lo que resulta en más competitividad para la empresa. El clima laboral es algo que deben enfrentar empresas pequeñas, familiares o las multinacionales, por lo que entender cómo es que se puede hacer de éste un entorno amable es esencial. El ambiente laboral es uno de los campos de batalla más complejos en los que una persona

debe batirse a lo largo de su vida. Además, es posiblemente el único en el que uno no elige al resto de la gente que le rodea (Goncalves 2000).

En cualquier otro ámbito de nuestra vida, el individuo elige con quién estar y las condiciones en los que quiere estar. Si por una u otra causa estas condiciones no son las que uno desea, puede elegir libremente cambiar de aires. Cuando nosotros elegimos pertenecer a un club o una asociación, lo hacemos porque tenemos algo, por pequeño que sea, en común con el resto de las personas que pertenecen a ese club.

No obstante, si no nos sentimos lo suficientemente integrados, o no queremos tratar con alguna de esas personas que pertenecen a ese mismo ámbito, tenemos nuestros propios recursos para evitar ese trato: mostrarnos ariscos, eludir los encuentros, etc. Si tampoco logramos evitarlo, siempre tenemos la opción de darnos de baja y no volver más por allí.

Incluso en el ámbito familiar, una persona tiene más libertad y recursos que en el mundo laboral. Sabemos con qué persona de nuestra familia nos relacionamos mejor, sabemos de qué temas hablar. Podemos incluso dejar de tratarnos con nuestros padres, hermanos, primos, tíos, etc. Podemos separarnos o divorciarnos de nuestra mujer si así lo deseamos. Podemos, incluso, dar a nuestros hijos en adopción si no nos sentimos capaces de educarlos o cuidarlos. (Goleman 1999).

Aunque también se dice que: "Es más útil el buen entendimiento de un amigo que muchas voluntades de otros". Y así sentencia: "Tener amigos es el segundo ser. Todo amigo es bueno y sabio para el amigo. Uno valdrá tanto como quieran los demás". No hay duda, por tanto: en el ámbito de las amistades podemos y debemos elegir. Las escapatorias que nos brinda la vida son inmensas en todos los terrenos de nuestra existencia, menos en el mundo del trabajo.

"Esto son lentejas. Si quieres la tomas y si no las dejas." Así es el mundo del trabajo. Gente de todas las clases (económicas y culturales), colores (físicos e ideológicos), condiciones (físicas y económicas), estaturas (físicas y mentales), opiniones y creencias se juntan codo con codo contigo con el fin de realizar un mismo trabajo (Goleman 1999).

La mayoría de estas personas no es que no las hayas elegido tú como compañeros, si no que, posiblemente en otras circunstancias ni las tratarías, ni les mirarías a la cara (ni ellas a ti). Es posible que puedas elegir a tus subordinados (en la mayoría de los casos tampoco), pero nunca a tus jefes. Es posible que puedas elegir a tus proveedores, pero nunca a tus clientes.

Si el panorama es tan horrible siempre podemos abandonar (lo mismo que unas líneas más arriba nos hemos divorciado de nuestra pareja) pero, eso sí, hay que tener presente que en el siguiente trabajo tampoco podremos elegir. En el mundo laboral además de relacionarte con gente de todo tipo se te exige que actúes en sinergia con ellos (el colmo) y que contribuyas con ellos a conseguir determinados objetivos (Thiagarajan, 2000).

Se te impone que seas amable con tus compañeros y respetuoso con tus jefes y precisamente por eso en el mundo laboral nos encontramos con multitud de problemas interpersonales que la empresa te exige superar para conseguir realizar tu trabajo con eficacia.

El trabajo no es sólo aprender unas habilidades técnicas sino que, sobre todo, se convierte en un campo de desarrollo interpersonal. En el mundo en que vivimos, las cualidades técnicas se presuponen, todos las tienen. El verdadero factor determinante son

las relaciones personales. Quien sepa desarrollarlas adecuadamente progresará y se sentirá bien en su trabajo. El que no lo haga así...

Uno de los cambios más espectaculares en el pensamiento directivo durante los últimos 15 años ha sido el cambio en el papel de los empleados en la organización. De hecho, nada sirve mejor de ejemplo sobre la revolucionaria transformación del pensamiento de la era industrial a la forma de pensar de la era de la información, que la nueva filosofía de gestión sobre la forma en que los empleados contribuyen a la organización. Hoy casi todo el trabajo de rutina ha sido automatizado: las operaciones de fabricación controladas por computadoras han sustituido a los trabajadores en el caso de las operaciones repetitivas de producción, proceso y montaje. Además, realizar el mismo trabajo una y otra vez, con el mismo nivel de eficiencia, ya no es suficiente para el éxito de la organización (Porrás 2003).

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas. Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación". "Hacer planes sin el diagnóstico adecuado es como iniciar un tratamiento médico sin contar con los exámenes de laboratorio." (Porrás 2003).

Algunos aspectos que se evalúan en el tema del clima laboral son los siguientes:

Independencia.

La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones -es una tarea limitada-, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa: esto es independencia personal. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir (Goncalves 2000).

Condiciones físicas.

Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera. Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

Liderazgo.

Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que

ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

Relaciones.

Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan "sociogramas" que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes (Goncalves 2000).

Implicación.

Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. Se da el escapismo o el absentismo. Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables (Goncalves 2000).

Organización.

La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos productivos? ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento? ¿Se trabaja aisladamente? ¿Se promueven los equipos por proyectos? ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados?

Reconocimiento.

Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo estableciendo premios anuales para los mejores. ¿Por qué no trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquello que lo merece? Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

Remuneraciones.

Dicen dos conocidos consultores franceses: <<Si lo que pagas son cacahuetes, lo que tienes son monos>>. El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

Igualdad.

La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El

amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza (Goncalves 2000).

Otros factores.

Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera. También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente (Porrás 2003).

El clima laboral diferencia a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Querámoslo o no, el ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, tiene repercusiones en el comportamiento laboral, es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma

empresa. El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.) (Porrás 2003).

Concepto de ambiente organizacional

Dado que el tema del clima organizacional se plantea desde la necesidad de enfrentar los fenómenos organizacionales en la globalidad, la definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la organización (Goncalves 2000).

En este sentido, el concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones. A pesar de esta globalidad del concepto de clima, y a pesar de haber surgido a partir de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, vale decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa.

Por otra parte, a pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas (Porras 2003).

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- ❖ Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, máquinas, etc.
- ❖ Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- ❖ Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- ❖ Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- ❖ Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma. El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las

relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo (Goncalves 2000).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno (Arroba 1990).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante

induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura en una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización (Arroba 1990).

Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que hace que se distingan unas de otras.

Algunas de sus características son:

- ✓ La identidad de sus miembros. El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.
- ✓ Énfasis en el grupo. Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- ✓ El enfoque hacia las personas. Las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.

- ✓ La integración de unidades. La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.
- ✓ El control. El uso de reglamentos procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
- ✓ Tolerancia al riesgo. El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- ✓ Los criterios para recompensar. Como se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismo u otros factores ajenos al rendimiento
- ✓ El perfil hacia los fines o los medios. De qué manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- ✓ El enfoque hacia un sistema abierto. El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.
- ✓ Tolerancia al conflicto. Grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas.

Una cultura organizacional así facilitaría que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, sería en beneficio de toda la organización. Se generaría una gran estabilidad social que permite a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, ser más

productivos, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional (Referencia de Internet No. 3).

El clima y la cultura organizacional son elementos estrechamente ligados, lograr que estos guarden estados positivos, y en su caso, contengan los valores y las creencias correctas, enfilados hacia una tendencia de mejora continua son y deben ser asuntos que requieren una evaluación permanente para que cuando la organización, se salga de rumbo, podamos nuevamente reorientarla efectivamente.

Características y funciones del ambiente laboral (clima organizacional)

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.

Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores. Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de éstos aspectos en sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un

alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores " no tienen la camiseta puesta ", normalmente tienen un muy mal clima organizacional (Goncalves 2000).

Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y -sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización... Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección - clima organizacional parecería requerir (Goncalves 2000)

El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional (Molinera 2002).

En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que él sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se estabilice en una nueva configuración

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc. (Goncalves 2000).

El Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización. Se postulan la existencia de dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de una organización, tales como:

Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado (Referencia de internet 3).

Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo (Skinner 1982)

Desafío: Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización (Referencia de internet 3).

Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal (Goncalves 2000).

Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto (Goncalves 2000).

Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

La investigación ha señalado que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral (Montmollin 2000).

De acuerdo con esto, nosotros sabemos que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral.

Funciones del Clima Organizacional

Vinculación: Lograr que grupo que actúa mecánicamente, es decir que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.

Desobstaculización: Lograr que el sentimiento que tienen los miembros, de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.

Espíritu: Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

Intimidad: Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

Alejamiento: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

Énfasis en la producción: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

Empuje: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

Consideración: Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

Estructura: Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

Recompensa: El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

Riesgo: El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

Cordialidad: El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

Normas: La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

Conflicto e inconsecuencia: El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

Formalización: El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

Adecuación de la planeación: El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

Selección basada en capacidad y desempeño: El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

Tolerancia a los errores: El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Tipologías del clima organizacional.

Existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto. Rensis Likert sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y

normas, la toma de decisiones, etc. Estas son **variables causales**. Otro grupo de variables son **intervenientes** y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables **finales** son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la **percepción** del clima, por parte de los miembros de una organización (Goncalves 2000).

Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

Esta posición sustentada por Likert es consistente con el tan conocido teorema de Thomas: "Lo que los hombres definen como real, se torna en sus consecuencias". También puede ser suscrita por una aproximación metodológica como la propuesta aquí, dado que es la experiencia de los miembros de la organización lo que resulta central en la determinación de lo que es el clima de una organización. No tiene sentido, por lo tanto, hablar de un clima organizacional si éste no es estimado desde la experiencia de los hombres que pertenecen a la organización, los que con sus decisiones dan vida a la organización, que con sus acciones determinan un cierto clima y en sus experiencias, lo vivencian (Gonzales 2000).

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

Sistema I: Autoritario. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

Sistema II: Paternal. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre (Goncalves 2000).

Sistema III: Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

Sistema IV: Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la

organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización (Goncalves 2000).

El trabajo del Likert ha tenido gran influencia en el estudio de los climas organizacionales. Incluso su cuestionario sigue teniendo bastante aplicación en trabajo de consultoría. Interesante resulta ser que su definición de los diferentes sistemas y de las variables que influyen en el clima de una organización, han sido acogidas por la literatura especializada, de tal manera que en prácticamente toda ella, se hace referencia a factores tales como grado de participación, formas de control, estilo de manera, formas de comunicación, modos de toma de decisiones, grado de centralización, existencia de confianza o desconfianza, existencia de la organización informal, etc.

Para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral. Si se piensa a corto plazo, una administración autocrática no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia, el personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido (Goncalves 2000).

PRODUCTIVIDAD

Las ideas sobre productividad y competitividad de la economía reciben atención permanente por parte de los productores, los gobiernos y los inversores y analistas. Cada uno de ellos usa, explícita o implícitamente, estos conceptos en sus niveles de decisión y llegan a consecuencias diferentes que conllevan decisiones de distinta índole: inversiones y reducciones de costos para los primeros; una amplia gama de políticas para los segundos; indicadores de desempeño presente y futuro de los países para los dos últimos. Pese a toda esta atención, muchas veces se presentan discusiones en cuanto al alcance de cada uno de estos conceptos y su interrelación. También se discute sobre los factores que influyen y determinan el crecimiento de la productividad, sobre todo en los países en desarrollo (Gonzales 2000).

Uno de los caminos más promisorios para estudiar el crecimiento de una economía es analizar las fuentes de productividad factorial de las empresas. Las mejoras tecnológicas y los cambios organizacionales ocurren al nivel de firmas particulares. La búsqueda de mayores beneficios alienta a los empresarios a buscar disminuciones de costos a través de mejoras de productividad. La agregación de estos esfuerzos en un marco macroeconómico de reglas claras y estables conduce, en general, a un sendero de crecimiento del producto per cápita. El estudio de las fuentes de crecimiento del producto de firmas específicas y la medición de sus ganancias de productividad constituye un paso importante en la agenda de investigación sobre el crecimiento económico.

El término productividad se refiere a un concepto central de la economía:

La cantidad máxima de producto que puede lograrse mediante la combinación de los factores de la producción (capital y trabajo) y los recursos naturales.

Una medida aproximada –además de la más intuitiva y la más simple de estimar– de la productividad es la correspondiente al trabajo; así, la productividad laboral mide la cantidad de factor trabajo necesario para producir una unidad de producto (Gonzales 2000).

Una medida comprensiva de la productividad es la que se deriva del análisis de las fuentes de crecimiento de una economía. La inversión en capital físico, que incluye la mejora tecnológica incorporada en él, y el aumento del empleo, que incluye el mayor capital humano que provee la educación y el entrenamiento laboral, son las fuentes primarias y más evidentes del crecimiento. A la vez, en los hechos se registra que la tasa de crecimiento de los países supera, en general, a la tasa de crecimiento que sostendría la acumulación de estos factores. Este exceso “no explicado” se denomina “productividad total de factores” (P T F) .

Los valores positivos y altos de la PTF resumen la habilidad de un país para crecer combinando el capital y el trabajo de manera “más productiva” que otros. El aumento de la productividad factorial refleja la capacidad de una firma de producir más a partir de la misma cantidad de insumos, o alternativamente de producir lo mismo con una cantidad menor de insumos. A nivel agregado, implica extender los límites de las posibilidades de producción de la economía, y en consecuencia, aumentar el bienestar potencial de la sociedad.

CLIMA ORGANIZACIONAL Y PRODUCTIVIDAD.

A partir de los últimos 10 años la preocupación por la productividad ha evolucionado hasta que el recurso humano ha pasado a ser considerado como un factor central. La proliferación de modelos organizacionales pendientes de conseguir niveles de

productividad más altos, ha significado también el incremento del interés por esquemas de motivación, de incentivos, de internalización en los trabajadores de los valores de la organización (Goncalves 2000).

El tema de la participación y del clima han pasado a estar en el tapete de la discusión organizacional. El desafío del momento es el de la productividad y se ha descubierto que el clima laboral puede contribuir eficazmente a esta tarea:

Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y aparte, puede tanto ayudar a la generación de este clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de productividad.

La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado (Zepeda 1999).

La productividad de los empleados se ha medido de muchas formas. El indicador más sencillo son los ingresos por empleados, el cual representa la cantidad de resultado que cada empleado puede generar. A medida que los empleados y la organización se vuelven más eficaces en la venta de un mayor volumen y conjunto de productos y servicios con mayor valor añadido, deberían aumentar los ingresos por empleado.

Es muy importante tener en cuenta que, los ingresos por empleado, aunque sea una medida de la productividad, sencilla y fácil de entender, tienen ciertas limitaciones, especialmente si existe demasiada presión por alcanzar una meta ambiciosa. Por ejemplo, un problema es que los costos asociados con los ingresos no están incluidos. Por lo tanto, cuando se acepta un negocio adicional por debajo de los costos incrementales de proporcionar las mercancías o servicios asociados a este negocio, los ingresos por empleados pueden aumentar mientras que los beneficios disminuyen. Además, cada vez que se utiliza un ratio para medir un objetivo, los directivos tiene dos formas de alcanzar los objetivos; La primera, que acostumbra a ser la preferida, es aumentar el numerador, en este caso, incrementar los resultados (ingresos) sin aumentar el denominador (el número de empleados) (Porras 2003).

El segundo método, y habitualmente el menos preferido, es reducir el denominador; en este caso, reducir los empleados, lo que puede producir beneficios a corto plazo pero que corre el riesgo de sacrificar las capacidades a largo plazo. Otro modo de aumentar el ratio de ingresos por empleados a través de disminuciones del denominador es hacer que ciertas funciones provengan del exterior. Esto permite que la organización disponga del mismo nivel de resultados (ingresos) pero con menos empleados internos. Si la contratación de terceros (o exterior) es un elemento sensible en la estrategia a largo plazo de la organización, es algo que debe ser determinado por la comparación de las capacidades del servicio suministrado desde el interior (costo, calidad de respuesta) y las del proveedor externo. Pero el indicador de los ingresos por empleado no es probable que sea importante para esta decisión (Gonzales 2000)

Una forma de evitar el incentivo de acudir al exterior para conseguir una cifra más alta de mayores ingresos por empleados es medir el valor añadido por empleado, restando los materiales, suministros y servicios adquiridos en el exterior de los ingresos en el numerador de este ratio. Otra modalidad, para controlar la sustitución de empleados más productivos pero mejor pagados, es medir el denominador por el costo laboral en lugar del número de empleados (Goncalves 2000).

Así pues, al igual que otros indicadores, los ingresos por empleados son útiles para el diagnóstico mientras la estructura interna del negocio no cambie de una forma demasiado radical, como sucedería si la organización sustituyera a los proveedores principales o externos por mano de obra interna. Si se utiliza un indicador de ingresos por empleados para motivar una mayor productividad de los empleados individuales debe equilibrarse con otras medidas del éxito económico, para que los objetivos del indicador no se alcancen de forma disfuncional (Goncalves 2000).

De esta manera, para tener una base sólida y poder comprender el recurso humano (empleados) en las empresas es necesario identificar los diversos factores que se encuentran asociados a ellos, que les inciden directamente y por ende afectan su productividad. Particularmente en este caso de interés se pretende determinar únicamente si el ambiente laboral incide en ellos y para eso es necesario responder a la interrogante: ¿Existe o no una relación significativa entre el ambiente laboral y la productividad de los empleados? Para responder de manera clara y confiable es necesario llevar a cabo un Método, descrito en seguida.

MÉTODO (PROTOCOLO)

Planteamiento del problema

¿Existe relación entre el ambiente laboral y la productividad de los empleados?

Hipótesis General:

Si existe relación entre el ambiente laboral y la productividad de los empleados.

Objetivos

- ✓ Determinar cinco principales campos conceptuales con sus respectivos componentes asociados al ambiente laboral partiendo de una revisión teórica y del texto proporcionado por los gerentes de RH.
- ✓ Establecer la frecuencia con la que las características de cada campo conceptual obtenido mediante la revisión teórica se confirman (encuentran) en los reportes de productividad elaborados por los responsables del área de recursos humanos.
- ✓ En base a los resultados obtenidos, despejar la duda establecida en el planteamiento del problema.

Tipo de estudio: Relacional

Diseño estadístico: Solo frecuencias.

Población: Empresas (anónimas).

Tipo de muestreo: Aleatorio simple.

Muestra: 30 empresas.

Categorías de análisis

ψ Ambiente Laboral

ψ Productividad

Técnica de análisis

Para responder al planteamiento del problema se utilizó la **técnica del análisis de contenido** en la **modalidad lógico-relacional**, es decir, se realizará una revisión del marco teórico propuesto, específicamente del capítulo de ambiente laboral y a su vez también se procede a revisar un texto referente a clima laboral elaborado por los responsables del área de recursos humanos. “Análisis de contenido” se define como “el conjunto de técnicas de análisis de las comunicaciones tendentes a obtener indicadores (unidades) o características (cuantitativos o no) por procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes y así poder elaborar una interpretación fundamentada científicamente (Krippendorff, 1980)

Todo ello con el objetivo de efectuar deducciones lógicas justificadas concernientes a la fuente, emisor y su contexto o eventualmente a sus efectos. La modalidad “lógico-relacional” (también conocida como lógico-semántica) se define como el empleo de un análisis mediante el cual se establecen vínculos entre elementos que pertenecen a un mismo conjunto, que tienen características similares o que están relacionados de alguna manera.

Procedimiento:

Se elaboraron cinco campos conceptuales, estableciendo sus componentes en base a la revisión del capítulo referente al clima laboral redactado en este estudio y a un texto elaborado por los gerentes de recursos humanos de diversas empresas, dicho texto consiste en redactar su perspectiva referente a clima laboral.

Los textos fueron proporcionados por 30 empresas sin importar su giro, número de empleados o su estatus económico; la única característica solicitada fue que se encontraran registradas en la secretaría de hacienda en la categoría de “empresa” (persona moral). Los textos fueron analizados mediante la técnica de análisis de contenido, la cual nos indica que hay que establecer los campos conceptuales (unidades temáticas), para ello se debe establecer la repetitividad de palabras para después conformar dichas unidades de acuerdo a una con lógica relacional, esto es que, el texto es analizado en un procesador de palabras, mostrando cuáles son las que más se repiten en el texto, la lógica relacional se utiliza en el momento en el que se comienzan a descartar artículos, conjunciones y palabras que por lógica no es viable su utilización para la investigación y que no se encuentran significativa y directamente ligadas a los temas, por ejemplo: el, la, los, y, o, mientras, según, para, poner, etc.

Ya con los campos conceptuales establecidos (con sus componentes), se aplicó un análisis de contenido en las bitácoras que contienen los reportes de productividad elaborados por los responsables del área de recursos humanos, basado en los campos conceptuales establecidos para así identificar y cuantificar el número de componentes de

cada campo conceptual de ambiente laboral que se confirman y validan en los reportes de productividad.

Posteriormente se llevó a cabo únicamente el vaciado de los datos en el paquete estadístico SPSS (actualmente ya conocido como PASW18), (también se puede utilizar Microsoft Excel) para poder elaborar frecuencias, establecer los porcentajes (que es la forma en que usualmente se expresa el análisis de contenido) y así de esta manera se pudieran observar más directa y claramente los resultados obtenidos (Krippendorff, 1989; Teun Van Dijk, 1996)

RESULTADOS

Campos conceptuales que se obtuvieron en base a los documentos revisados:

ψ **De espacio físico**

Componentes: Ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, cómodo.

ψ **De tipo social:**

Componentes: Compañerismo, conflictos, comunicación, integración, cohesión, seguridad.

ψ **De tipo personal-emocional:**

Componentes: Felicidad, satisfacción, motivación, estrés, depresión, contento.

ψ **De tipo estructural empresarial:**

Componentes: Remuneración, premio, castigo, sanción, autoridad, liderazgo.

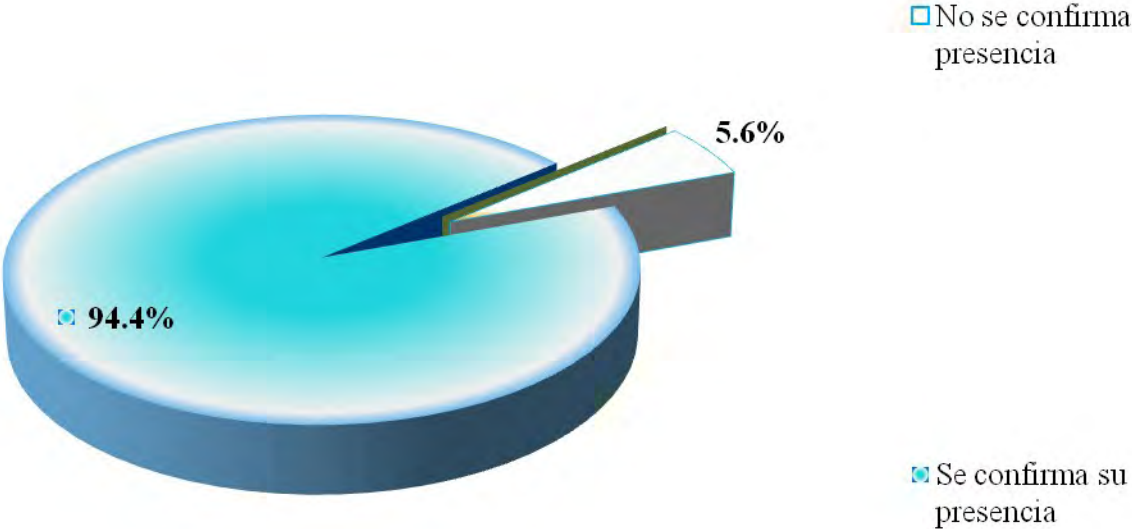
ψ **De comportamiento organizacional:**

Componentes: Productividad, ausentismo, rotación, presión, competitividad, capacitación.

De acuerdo a los campos conceptuales elaborados anteriormente y al análisis que se llevó a cabo en las bitácoras de productividad se obtuvo lo siguiente:

ESPACIO FISICO

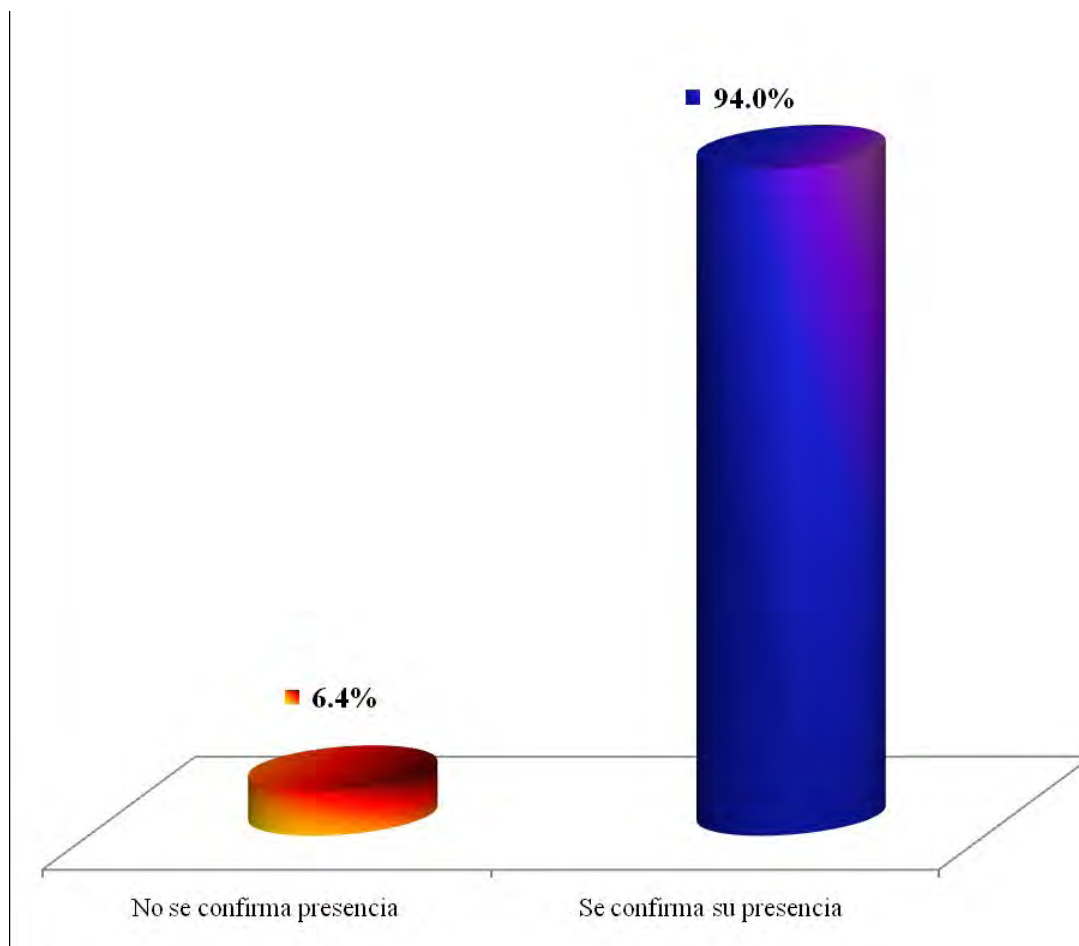
(Ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, comodidad)



De acuerdo al campo conceptual referente al espacio físico donde se desempeñan los empleados se observa una relación del 94.4% en la que se confirma la presencia del campo conceptual en los reportes de productividad de las 30 empresas, destacando la siguiente oración: “se produjeron 10% menos envolturas, los empleados manifestaron tener demasiado calor”.

DE TIPO SOCIAL

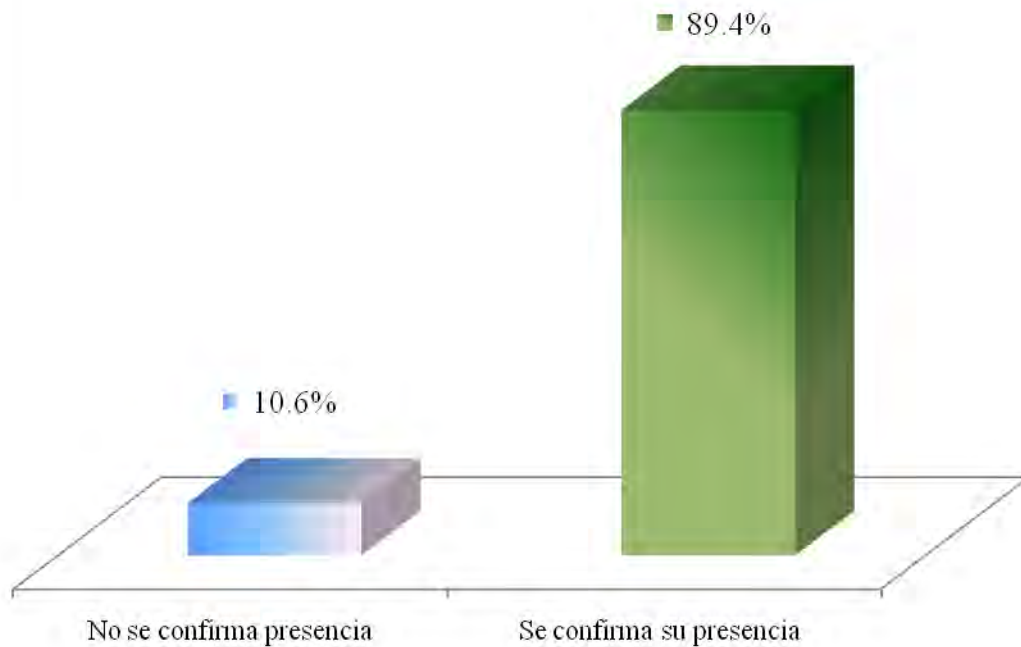
(Compañerismo, conflictos, comunicación, integración, cohesión, seguridad)



Conforme al análisis realizado, en un alto porcentaje (94%) se observa una relación del campo conceptual referente a componentes de tipo social, así mismo se observa que solo en un bajo porcentaje no se encuentran los componentes sociales en los reportes de productividad. Destaca la siguiente oración: “la producción de oficios aumentó un 20% en comparación con el mes anterior, las secretarías afirman que antes no había comunicación con sus compañeras”

PERSONAL-EMOCIONAL

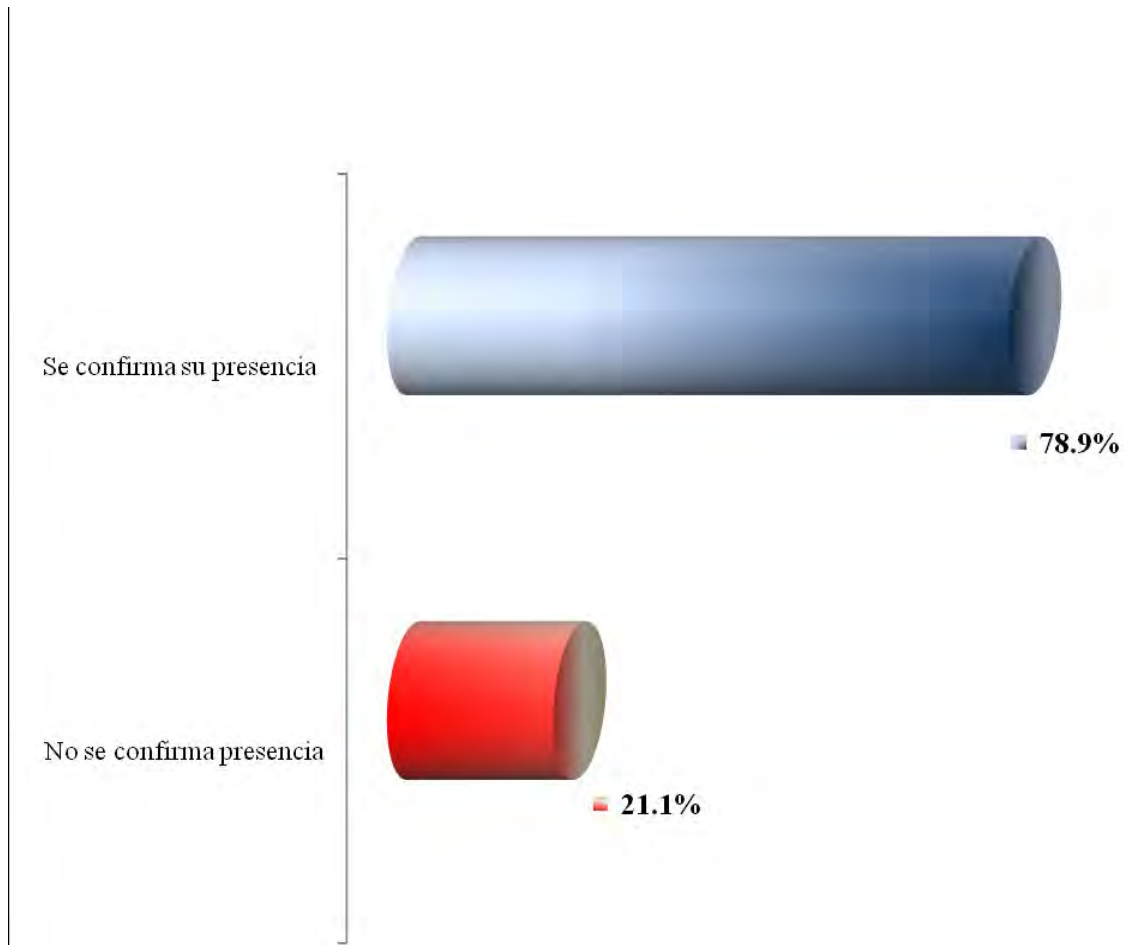
(Felicidad, satisfacción, motivación, estrés, depresión, contento)



Del mismo modo que en graficas anteriores, las atribuciones que hacen referencia a aspectos emocionales y personales de los empleados presenta una relación del 89.4%, confirmando la presencia de este campo conceptual en los reportes de productividad. Destaca la siguiente oración: “Varios de los trabajadores no han dado su máximo rendimiento porque manifiestan tener problemas emocionales relacionados a la familia”

ESTRUCTURAL-EMPRESARIAL

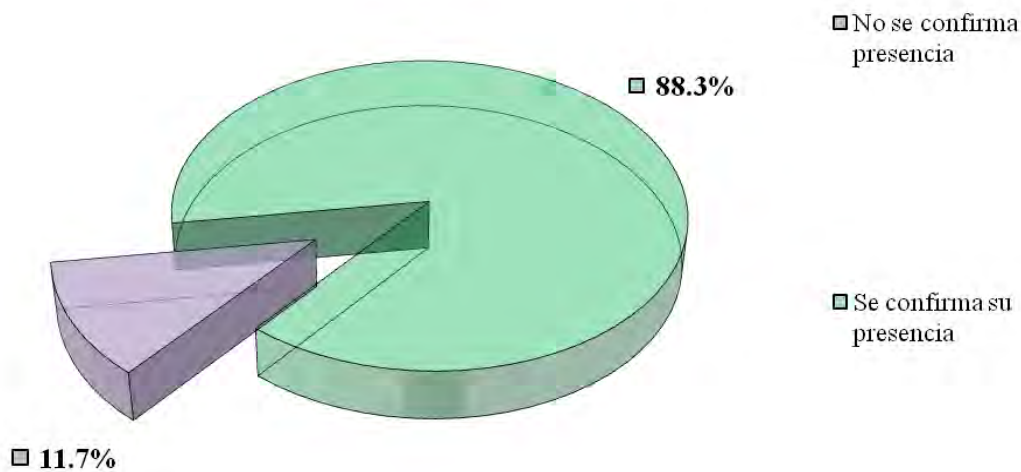
(Remuneración, premio, castigo, sanción, autoridad, liderazgo)



Respecto al campo conceptual relacionado al aspecto estructural-empresarial, se observa que aquí, a pesar de que la presencia de los componentes en los reportes de productividad se reducen a 78.9% y aumenta la ausencia de relación al 21.1%, aun, se mantiene una clara diferencia porcentual y se nota una relación considerable. Destaca la oración “Los obreros están en desacuerdo con las remuneraciones otorgadas el mes pasado y han disminuido su productividad y dinamismo”.

ORGANIZACIONALES

(Productividad, ausentismo, rotación, presión, competitividad, capacitación)



En aspectos propios de la organización se puede ver una relación del 83%, es decir, los componentes del campo conceptual referente a la organización se confirman en un porcentaje interesante en comparación del 11.7% que no confirma relación alguna. Destaca la siguiente oración: “ Los trabajadores necesitan mejor capacitación, los índices de producción por trabajador ha aumentado un 10%, pero podría aumentar más si se diagnostican correctamente sus necesidades de capacitación, para generar competitividad y poder establecer programas de rotación de puestos”. Así, con base en los resultados obtenidos se puede aceptar la hipótesis general y afirmar que sí existe una relación entre el ambiente laboral y la productividad de los empleados en las empresas, no importando si es una empresa transnacional, micro, pequeña o mediana.

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

Actualmente, la Psicología Organizacional es reconocida y su desarrollo y ejercicio profesional se ha justificado por su utilidad práctica al enfocarse a extender o aplicar los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto empresarial. De alguna manera, poco a poco ha ido cobrando importancia el factor humano, con todas las implicaciones psicológicas que intervienen en los empleados.

Es curioso, pero en muchas empresas se utiliza un doble discurso en el cual mientras por un lado se procura el “bienestar” de los empleados, por otro lado se les somete a una presión y a un nivel de estrés importante con fines de “mejorar” la llamada productividad, ya sea de bienes o de servicios. Se llevan a cabo evaluaciones, análisis de diversos factores dentro de las empresas, pero siempre quedan cabos sueltos, algunos pequeños, otros en verdad grotescos, pero la cuestión es que nunca se tiene a plenitud los elementos óptimos para solventar las necesidades tanto de empleados, como de dueños. Al conocer con certidumbre los aspectos que se deben mejorar en el corto y mediano plazo, las fortalezas con que cuentan sus equipos naturales de trabajo así como también las áreas de oportunidad que se le presentan la organización, sus líderes y sus empleados puede emprender acciones concretas orientadas a mejorar su clima organizacional y por ende la productividad de los empleados.

La buena calidad de vida de los trabajadores en la empresa es otra preocupación común de las empresas que se destacan por poseer un buen clima laboral, ya que en varias de estas organizaciones con este fin han efectuado reducciones de la jornada laboral junto

con capacitar a las personas en el buen uso del recurso tiempo. Aunque resulta interesante en teoría el darle preponderancia a aspectos psicológicos del individuo, es mucho más relevante el poner especial atención en el aspecto colectivo como lo es el ambiente laboral y visualizar la mayor parte del universo de factores que son susceptibles de intervenir y así poder tener un mejor control y una mejor perspectiva de las necesidades de la empresa y los trabajadores para mejorar en diferentes ámbitos incluyendo la productividad.

Aquí en este punto cobran suma importancia las palabras de Zepeda (1999) en donde nos dice que *“Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y aparte, puede tanto ayudar a la generación de este clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de la productividad”*.

Aunque no existen detractores actualmente de estas palabras, porque efectivamente es un punto de vista aceptado y respetado; si existen diferentes perspectivas en las cuales se le da más peso específico a otros aspectos como la motivación, el liderazgo, la depresión en los empleados, etc. por encima del ambiente laboral, generando así una controversia interesante.

Por el momento, en base a los resultados obtenidos en esta tesis se concluye que:

SI se relaciona el ambiente laboral con la productividad de los empleados; sin importar si la empresa es transnacional, micro, pequeña o mediana, el ambiente laboral desempeña un papel fundamental en las relaciones humanas dentro de la empresa y así obtener niveles satisfactorios de productividad de los empleados.

Al obtener resultados acerca de si se relaciona el ambiente laboral con la productividad o no, permite poder tener una visión más amplia, clara y útil para que como psicólogos desarrollemos e implementemos instrumentos de evaluación del ambiente laboral, para identificar habilidades, intereses, y rasgos de la personalidad del empleado con objeto de determinar su ubicación dentro de la empresa para el aprovechamiento óptimo del recurso humano. Así mismo, nos permite elaborar programas que tienen la finalidad de modificar actitudes, predecir el rendimiento, evaluar objetivamente el progreso, incrementar la producción, la eficiencia y la satisfacción en el trabajador. El psicólogo organizacional tiene ingerencia en áreas tales como desarrollo organizacional, formación de líderes, detección y desarrollo de competencias, Recursos Humanos, tecnologías de la educación, creación de normas de calidad y mejora continua, entre otras.

Como se puede apreciar, la psicología organizacional, se ha convertido en una rama de la psicología general, por lo que propongo que la enseñanza de esta área sea una realidad en los campus universitarios; que sea sistematizada, con el fin de que los psicólogos desarrollen las habilidades y estrategias que permitan su inserción en el campo de trabajo con amplias perspectivas de desarrollo profesional. El campo de estudio de la Psicología Organizacional debe incorporar los principios teóricos y metodológicos derivados de planteamientos más generales, lo que debe permitir al egresado analizar críticamente los diferentes escenarios organizacionales, realizando las adecuaciones y transformaciones de acuerdo a su formación, respondiendo así a las necesidades concretas de la organización.

Por último, dentro de la organización existen una serie de conexiones multifactoriales en torno a diferentes ámbitos de las organizaciones en las que se pueden mencionar las siguientes:

Liderazgo

Motivación

Ambiente laboral

Productividad

El ambiente laboral y la productividad fueron los temas de interés en esta tesis y debido a la escasa publicación de textos referentes al tema y debido al poco acceso libre que se tiene a la información respecto a productividad, puedo decir que esta tesis concentra una parte importante de información que es útil para al menos tres sectores profesionales, como lo son los Contadores, los Administradores y los Psicólogos Organizacionales. En el caso de los Psicólogos que se quieren adentrar en el ámbito empresarial, considero les será de importancia tener a la mano esta información y sobre todo tener muy en cuenta lo expuesto en los resultados obtenidos, porque la mayoría nos enfrentamos al reto laboral empresarial con muy poca información a la mano debido a que el acceso a esta información se encuentra solamente mediante diplomados o cursos, posgrados, etc. Por otra parte, los resultados obtenidos nos indican que efectivamente existe una relación importante entre el ambiente laboral y la productividad de los empleados, pero si se desea profundizar más en el asunto, bien podrían contemplarse las siguientes interrogantes: ¿en qué sentido es el efecto de esta relación? ¿es positiva? ¿es negativa?, ¿existirán empleados que trabajen mejor bajo un ambiente laboral desfavorable? Considero que la presente Tesis genera diferentes posibilidades de abordar nuevas interrogantes o quizás profundizar en otro sentido en los temas presentados aquí como la motivación y el liderazgo, o en su defecto, elaborar un proyecto nuevo tomando como base lo plasmado en esta tesis y que sea de utilidad para trabajos, tareas, discusiones e investigaciones futuras.

REFERENCIAS

- Aamodt, Michael (2006) *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach USA*. Wadsworth
- Ahlich, Nancy S. (2000) *Competing for Talent: Key Recruitment and Retention Strategies for Becoming an Employer of Choice*, Palo Alto, Davies-Black Publishing.
- Alcover de la Hera, Carlos María (2004) *Introducción a la psicología del trabajo*. España. McGraw Hill.
- Alvarez, Héctor Felipe (2000); Principios de administración; 2ª edición; Ediciones Eudecor; Argentina; 593 pp.
- Alvarez, Santiago (2001) *El Mito del Líder*. Ed. Pricewaterhouse.
- Arnold J. , Cooper C. y Robertson, I. (1991). *Work psychology*. Londres: Pitman.
- Arnott, Dave (2003) *El culto a la empresa*. Buenos Aires. Paidós.
- Arroba, T. Y James, K. (1990) *Cómo manejar la presión en el trabajo. Guía para la supervivencia*. México, McGraw-Hill.
- Bersoff, Donald (2003) *Ethical conflicts in psychology*. USA. American Psychological Association
- Byars, L.I. y Rue, L. (1999) *Gestión de Recursos Humanos*; Ed. McGraw Hill.
- Campbell, D. y Stanley, J. (2001). *Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigación social*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Chiavenato, Idalberto (1999) *Introducción a la Teoría general de la Administración*, Mc Graw Hill, México, 5ª Edición, 1056 pp.

- Chiavenato, Idalberto (2000) Administración de Recursos Humanos, McGraw Hill, México.
- Chiavenato, Idalberto (2002) Administración en los nuevos tiempos, México, 1ª Edición, McGraw Hill,
- Claude S. y Álvarez L., (2005) Historia del pensamiento administrativo, Ed. Pearson Prentice Hall, México, 2ª Edición, 313 pp.
- Goleman, D., (1999) Inteligencia emocional dentro de la empresa. México, McGraw-Hill.
- Cummings, Thomas (2004) Organization development and change. USA. South Western.
- David, Fred R. (2003) Conceptos de administración estratégica, 9ª. Edición, México, Ed. Pearson Prentice Hall, 336 pp.
- Davis, K y Newstrom, J (1997) Comportamiento humano en el trabajo; Ed. McGraw Hill.
- De Quijano, S. D. (1987). Introducción a la psicología de las organizaciones. Barcelona: PPU.
- De Welsch, Hilton & Gordon (1990). El proceso administrativo. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.google.com/organización/elprocesoadministrativo.htm> [Consulta: 2003, Abril] Mexico: McGraw – Hill Book Company.
- Deutsch, M. y Krauss, R.M. (2001) Teorías en psicología social, México, Paidós.
- Drenth, P.; Thierry, H. y De Wolff, Ch. (1998). Handbook of Work and Organizational Psychology, 2ª Ed. . Psychology Press.
- Eco, Humberto (2003) Cómo se hace una tesis. España. Gedisa.
- Fernandez, N. (1999) Dirección de equipos de trabajo en las organizaciones. Ed. Civitas.

Ferran M. (2002) Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association México. APA.

Fincowsky F, Benjamín E., (2004) Organización de Empresas, 2ª Edición, México, Mc Graw Hill.

Fincowsky F., Benjamín E. y Gómez G. (2002) Organización y métodos un enfoque competitivo, Mc Graw Hill, México, 1ª Edición.

Fletcher, Shirley (2000) Diseño de capacitación basada en competencias laborales. México. Panorama.

Furnham, A. (2005) Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones. México. Alfaomega.

Gairin Sallan, Joaquín (2003) Estrategias de formación para el cambio organizacional. España. CIS Praxis.

Gan,F (1998) Desarrollo de Recursos Humanos; Ed.Apóstrofe.

Gates,B., (2000) Los negocios en la era digital. México, Plaza Janes.

Gibson, J. y cols. (1999) Las organizaciones; Ed. McGraw Hill.

Gil, F. y García-Saíz, M. (1993) Habilidades de dirección en las organizaciones. Eudema.

Goncalves, Alexis. (2000) Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).

Gonzales Huerta Odilón.(2002) Administración 1. México. UNAM. FCA.

González Reyna, Susana (2005) Manual de redacción e investigación documental. México. Trillas.

Grados, J. A. (2000) Reclutamiento, selección Contratación e inducción de personal. México, Manual Moderno.

Grados, Jaime A. (2001) Capacitación y desarrollo de personal. México. Trillas

Guillen, C. Y Guil, R. (coord.). (1999). Psicología del trabajo para relaciones laborales. Madrid: MacGraw Hill.

Hampton, David. (1991). Administración. McGraw Hill.

Kerlinger, F. N. y Lee, H. B. (2001). Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales. (4a ed.). México: McGraw-Hill

Krippendorff K. (1980) Content Analysis; An Introduction to its Methodology. Beverly Hills CA: Sage.

Referencia de Internet 3. <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/empleados-felices-trabajanmejor/ambiente-laboral-y-productividad>.

Koontz, Harold D. y Wehrich Heinz (2004) Administración una perspectiva global, México, McGraw Hill, 7ª Edición, 794 pp.

Kreitner, R. y Kinicki, A. (1996). Comportamiento de las organizaciones. Madrid: Irwin.

Leal Millán, Antonio, (1999) Estudio del factor humano en la organización: El factor humano en las relaciones laborales: manual de dirección y gestión. España. Pirámide.

Levin, Jack (2004) Fundamentos de Estadística en la Investigación. México. Oxford

Lewin, Kurt (1951) La teoría de campo en la ciencia social, Barcelona, Paidós.

Maristany, Jaime. (1994) “Motivación – Claves para una empresa exitosa”. Cayetana Ediciones. Mc Graw Hill.

Mendoza Nuñez, Alejandro (2003) Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo. México. Trillas.

Milkovich, G y Boudreau, J (1998) Dirección y Administración de Recursos Humanos; Ed. McGraw Hill.

Mintzberg H. (1995) El proceso estratégico. Editorial Mc Graw Hill (1995).

Molinera J.F.(2002) Ausentismo laboral. Causas. Control y análisis. Nuevas formas. Técnicas para su reducción. Ed. Fundación Confemetal.

Montmollin, Maurice (2000). Introducción a la ergonomía: los sistemas hombres-maquinas. México. Limusa

Muchinsky, Paul M. (2001) Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología Industrial y de la organización México Thompson.

Munduate, L. (1996). Psicología Social de las Organizaciones. Madrid: Síntesis.

Nelson, Bob (2002) Mil y un formas de recompensar a sus empleados. Ed. Gestión 2000.

Novoa Ramos, Javier (2000) El desafío del cambio: Cómo lograr mejores resultados en las organizaciones. México. Manual Moderno.

Palma Le-Blanc A. (1993) Dirección de Organizaciones. Primera edición (1993). Editorial Dolmen.

Palomo Vadillo, M.T.(2000) Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Ed. ESIC.

Parker, Glen; McAdams J. y Zielinsky, D. (2002) ¿Cómo recompensar eficazmente a un equipo de trabajo? Ed. Díaz de Santos.

Peiró, J. M. y Prieto, F. (Eds.) (1996): Tratado de Psicología del Trabajo, vol. I. La actividad laboral en su contexto. Madrid: Síntesis.

Porras, José María (2003) Factor Humano en la empresa. España. Deusto

Quijano, S. (1993). Psicología Social de las Organizaciones: Fundamentos. Barcelona: P.P.U.

Quintanilla, I. (1993). Teoría, aplicaciones y práctica de la Psicología del Trabajo. Valencia: Promolibro.

Referencia de Internet No. 2. Elementos básicos de la administración. [Documento en Línea]. Disponible:<http://www.google.com/organizacion/elementosbasicosdelaadministracion/segunalgunosautores.htm>

Referencia de Internet No.1. Administración. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.monografias.com-administracion.htm>

Ribeiro, Lair. (1999) “La comunicación eficaz”. España, Urano.

Robbins, S. P. (2000). Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones. Madrid: Prentice Hall.

Robbins Stephen P., De Cenzo David A., (2002) Fundamentos de Administración conceptos y aplicaciones, 3ª Edición, México, Pearson, Prentice Hall, 550 pp.

Robbins, Stephen (2004) Comportamiento Organizacional, 10ª. Edición, Pearson Educación, México.

Rodríguez, A. (coord.). (1998). Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones. Madrid: Pirámide.

Sandoval Pilar (2000) El perfil de responsabilidad: un instrumento de gestión de personas que promueve la proactividad; Artículo para uso docente. México. SEP.

Schein, Edgar H. (1996). “Psicología de la Organización”. México, Prentice Hall, Hispanoamericana S.A.

Schultz, D., (1996) Principios de psicología organizacional. México, Prentice Hall.

Serrano, G. y Rodríguez, D. (1994). La negociación en las organizaciones. Eudema.

Stevens,E., (1996) La psicología dentro de las organizaciones modernas. Madrid, Prentice Hall.

Skinner, B.F. (1982) Reflexiones sobre el conductismo y la sociedad. México. Trillas.

Teun Van Dijk (1996) La Noticia como Discurso. Comprensión, Estructura y Producción de la Información. Barcelona, Paidós.

Thiagarajan, S. (2000) Equipos de trabajo: actividades y juegos de integración. México. Pearson.

Thompson, Arthur A., y A.J. Strickland,(2005) Dirección y administración estratégicas, 2ª Edición, México, Mc Graw Hill.

Thompson, Peter. (1999) “Los secretos de la comunicación“, Barcelona, Granica.

Thusman, Michael (2002). Winning through innovation: a practical guide to leading Organizational change and renewal. USA. Harvard Business School.

Tissen,R. y cols. (2000) El valor del conocimiento; Financial Times, Prentice Hall.

Watzlawick, J. Beavin B. Y D. Jackson, (1997) “Teoría de la comunicación humana“, Herder.

West, Michael (2004) Effective teamwork: practical lessons from organizational research. USA. Blackwell.

Zepeda Herrera, Fernando (1999) Psicología organizacional México. Pearson.